

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE

DIVADELNÍ FAKULTA

Dramatická umění

Produkce

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

FIREMNÍ IDENTITA KULTURNÍCH INSTITUCÍ

se zaměřením na redesign firemního stylu divadla

Jakub Rálek

Vedoucí práce: MgA. Jiří Sulženko, Ph.D.

Oponent práce: MgA. et Mgr. Doubravka Svobodová

Datum obhajoby: 8. 9. 2016

Přidělovaný akademický titul: BcA.

Praha, 2016

ACADEMY OF PERFORMING ARTS IN PRAGUE

THEATRE FACULTY

Dramatic Arts

Arts Management

BACHELOR'S THESIS

CORPORATE IDENTITY OF CULTURAL INSTITUTIONS

with focus on revision of theatre corporate design

Jakub Rálek

Supervisor of thesis: MgA. Jiří Sulženko, Ph.D.

Reviewer: MgA. et Mgr. Doubravka Svobodová

Date of defense: 8. 9. 2016

Degree granted: BcA. (Bachelor of arts)

Prague, 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

Firemní identita kulturních institucí

vypracoval samostatně pod odborným vedením vedoucího práce a s použitím uvedené literatury a pramenů.

Praha, dne

.....

podpis diplomanta

Upozornění

Využití a společenské uplatnění výsledků diplomové práce nebo jakékoliv nakládání s nimi je možné pouze na základě licenční smlouvy, tj. souhlasu autora a AMU v Praze.

Abstrakt

Tato práce zkoumá problematiku vztahu a aplikace firemní identity v kulturním prostředí. Rozebírá klíčové pojmy grafický design, firemní image, firemní kultura, firemní komunikace, firemní produkt, cílová skupina, symbol, brand, vize, mise a další. Je rozdělena do tří částí – první část obsahující definice, druhá část obsahující rozbor případových studií – dvou divadel (Divadla Na zábradlí a Divadla Josefa Kajetána Tyla) – a třetí část, která spojuje dvě předchozí v nastínění procesu budování vlastní identity. Poslední část se zaměřuje zejména na práci s vizuálním stylem. Práce zdůrazňuje nezbytnost a smysl profesionálního marketingového přístupu k dosažení rostoucí hodnoty značky a obecného stabilního růstu jakékoliv kulturní společnosti.

Abstract

This thesis researches relationship between corporate identity and cultural environment. It explains and analyses key subjects such as graphic design, corporate image, corporate culture, corporate communication, corporate product, target group, symbol, brand, vision, mission etc. It is divided into three parts – first part contains definitions, second part contains analysis of two key studies – Na zábradlí Theatre and Josef Kajetán Tyl Theatre and then there's third part, which merges the previous (theoretical and practical) into one, which should outline process of creating own brand identity. The last part is focused mostly on handling with corporate design. The thesis emphasizes necessity and reason of professional marketing approach to achieve rising brand equity and stable growth of any cultural corporation.

Poděkování

Rád bych poděkoval zejména vedoucímu práce MgA. Jiřímu Sulženkovi, Ph.D., za inspirativní rozhovory a podnětné připomínky k tématu i obsahu práce.

Děkuji Ondřeji Rudolfovi a Martině Měšťanové za veškeré poskytnuté podklady, odpovědi na dotazy i čas, který mi věnovali při osobním setkání.

Můj dík a úcta patří také MgA. Denise Václavové, Ph.D., a MgA. et Mgr. Doubravce Svobodové a za motivující přístup při vedení Bakalářského semináře.

Obsah

Úvod	1
1 Historie oboru	2
1.1 První symboly	2
1.2 Rozvoj středověkých řemesel	3
1.3 Průmyslová revoluce a nástup secese	4
1.4 Specializace oborů během 20. století a rozmach grafického designu v Česku	5
1.5 Grafický design a jeho dějinný vývoj	8
2 Firemní identita	11
2.1 Firemní image	13
2.2 Jednotný vizuální styl	16
2.3 Firemní kultura	17
2.4 Firemní komunikace	20
2.5 Firemní produkt	21
2.6 Značka neboli brand	22
2.6.1 Hodnota a architektura značky	24
2.7 Symbol	28
2.8 Cílová skupina	29
2.9 Positioning	30
2.10 Vize a mise	31
3 Případové studie	33
3.1 Redesign identity DJKT	33
3.1.1 Historie plzeňského divadla	33
3.1.2 Obsah případové studie DJKT	34
3.1.3 Zhodnocení případové studie Divadla J. K. Tyla	47
3.1.4 Názor grafického designéra na redesign DJKT	47
3.2 Vizuální styl Divadla Na zábradlí	48
3.2.1 Zhodnocení případové studie Divadla Na zábradlí	52

3.2.2	Názor grafického designéra na redesign DNz	54
4	Proces budování vlastní identity	56
4.1	Předpoklady pro budování identity	56
4.2	Analytická fáze	57
4.3	Fáze tvorba strategie	58
4.3.1	Výběr dodavatele	60
4.3.2	Časový plán	65
4.4	Koncepční fáze	66
4.5	Kodifikační fáze	66
4.5.1	Logo jako součást identity	68
4.6	Fáze komunikace a implementace	69
4.7	Fáze evaluace	70
4.7.1	Předmět a způsob měření	71
4.8	Shrnutí procesu budování vlastní identity	71
	Závěr	72
	Soupis použitých pramenů a literatury:	73
	Přílohy	78

Seznam příloh

Příloha 1 - Plakát Gismonda – Alfons Mucha	78
Příloha 2 - Původní návrh obalu Kofila	79
Příloha 3 – Vítězný návrh soutěže o obal Kofila	80
Příloha 4 – Vývoj loga KOH-I-NOOR Waldes	81
Příloha 5 – Různé modely budování značky	82
Příloha 6 - Webové stránky Divadla J. K. Tyl z roku 2001	95
Příloha 7 - Webové stránky Divadla J. K. Tyl z roku 2003	96
Příloha 8 - Webové stránky Divadla J. K. Tyl z roku 2007	97
Příloha 9 - Webové stránky Divadla J. K. Tyl z roku 2015	98
Příloha 10 - Aplikace vizuálního stylu DJKT	99
Příloha 11 - Studentský návrh redesignu DJKT 1	99
Příloha 12 - Studentský návrh redesignu DJKT 2	100
Příloha 13 - Webové stránky Divadla Na zábradlí 2002	101
Příloha 14 - Webové stránky Divadla Na zábradlí 2012	101
Příloha 15 - Webové stránky Divadla Na zábradlí 2015	102
Příloha 16 - Brandbook DJKT	103
Příloha 17 - Strategická mapa DJKT	114
Příloha 18 - Ukázka z prezentace Strategie a divadlo	115
Příloha 19 – Fotodokumentace budovy DNz	117
Příloha 20 - Přepisy rozhovorů s O. Rudolfem (DJKT) a M. Měšťánovou (DNz)	121
Příloha 21 - Principy vizuálního stylu (DJKT)	135
Příloha 22 - Vzor výběrového řízení	155
Příloha 23 - Vzor veřejné soutěže	161

Seznam použitého značení a zkratek

BBC	British Broadcasting Corporation
CI	Corporate Identity
ČTK	Česká tisková kancelář
DJKT	Divadlo Josefa Kajetána Tyla v Plzni
DNz	Divadlo Na zábradlí
DTP	desktop publishing (tvorba tištěného dokumentu za pomoci počítače)
HMP	Hlavní město Praha
IDU	Institut umění – Divadelní ústav
NFA	Národní filmový archiv
WOM	Word of Mouth

Úvod

Tato bakalářská práce má za cíl zkoumat marketingový obor zabývající se tvorbou a užitím firemní identity a prací s firemní image v prostředí kulturních institucí. To je svým obsahem odlišné od běžného tržního prostředí. I přesto, že se od sebe divadlo a firma v mnohém liší z hlediska poslání, naopak po stránce manažerské a marketingové se čím dál více ukazuje, že se jedná o obdobný způsob řízení. Pro úspěch kulturního subjektu v tržním prostředí platí do jisté míry stejná pravidla komerční subjekty na trhu. Jaká to jsou a jak s nimi pracovat, je hlavním předmětem této bakalářské práce.

Podtitulem práce je redesign firemního stylu divadla. Pojem firemní styl nebo firemní identita není v souvislosti s divadlem zcela běžný, avšak při bližším zkoumání problematiky jsem seznal, že právě tento pojem bude vhodný, neboť odpovídá zavedenému názvosloví odborníků v oblasti marketingu.

Jedním z hlavních důvodů mé motivace k volbě a vypracování tématu firemní identity v kulturních institucích byla má osobní zkušenost s názory a postoji studentů Divadelní fakulty i zaměstnanců v různých uměleckých organizacích. Setkával jsem se s postojem, který neodpovídal dle mého názoru současným trendům. Na odborný marketing není v divadle kladen příliš velký důraz. Přesto téměř každá kulturní instituce ve své historii alespoň jednou změnila vizuální styl či celou identitu a produkční, jenž pro takovou instituci pracuje, by měl být s procesem obeznámen, aby byl schopen ho úspěšně realizovat. Rád bych v této práci nastínil správný postup při změně vizuálního stylu.

Cílem této práce není jen analýza kulturní sféry a jejího marketingu, ale také snaha vystihnout základní principy, zásady a správné postupy při tvorbě firemní identity, a zejména jednotného firemního vizuálního stylu. Přehled vychází ze získaných teoretických i praktických zkušeností nabytých při psaní práce.

1 Historie oboru

1.1 První symboly

Symboly a značky jsou v dějinách lidstva podle archeologických nálezů daleko starším prvkem v komunikaci než písmo, které se vyvinulo ze svých předchůdců ideogramů a hieroglyfů na základě potřeb jedinců či společenství.¹ Tyto potřeby vycházely z charakteristických stránek života – víra, práce, válka, obchod, doprava, kultura, zábava (Lehner, 1950 stránky 54, 55, 57).

Autoři knihy *Firemní styl v České republice* ve svém historickém exkurzu do dějin oboru píší: „Čím se člověk stával závislejší na světě, který kolem sebe budoval, tím více se zvětšovala jeho schopnost vyjadřovat se rychle a efektivně prostřednictvím znaků a symbolů, jež komunikovaly jak způsob jeho existence, tak i mytologické jevy, náboženské přesvědčení, magické a mystické síly, nebo astrologická znamení. Potřeba zaznamenat a zviditelnit vlastní identitu a prezentovat výsledky své práce jiným se tak stala univerzálním jevem – součástí psychologického profilu člověka.“ (Záruba, Alan; Richtr, Michal; Koudelková, Dagmar, 2008 stránky 13, 14)

Potřeba zviditelnit svoji identitu však nebyla samozřejmá až do pozdního středověku. U převážné většiny nálezů nedokážeme autora určit, a to nejen z důvodu špatně dochovaných pozůstatků, ale také proto, že na autorství díla bylo pohlíženo odlišně, než je tomu například dnes. Dílo (zejména v náboženské oblasti) převyšovalo z pohledu společnosti významem autora samotného. Potřeba odlišit se od ostatních vychází z růstu populace, konkurence a nástupu individualismu.

Předchůdci dnešních log byly nejprve symboly. Příkladem prapůvodních symbolů jsou obchodní symboly. Druhým příkladem jsou náboženské symboly, které tvoří

¹ Jeskynní nálezy ve španělské Altamiře se datují již k období 35 tisíc let před naším letopočtem (Pijoan, 1987 str. 22), ve francouzské Lascaux pak k období 14 tisíc let před naším letopočtem (Ruspoli, 1987).

základní prvky náboženské identifikace. Všechna náboženství mluví prostřednictvím symbolů: např. kolo (symbol věčného návratu), prázdný hrob (symbol vzkříšení), cesta (symbol životního putování či směřování).

1.2 Rozvoj středověkých řemesel

První loga, částečně srovnatelná s dnešními, bychom patrně objevili ve středověku. Jednalo se o řemeslné značky reprezentující příslušnou manufakturu nebo cech. Tvary a forma provedení těchto značek byly ovlivněny materiálem, který řemeslník používal – kámen, papír, keramika, dřevo nebo ušlechtilé kovy. Některé značky z pozdějších období přetrvaly s drobnými změnami² i na našem území až dodnes. „*Jsou příkladem historické continuity, ale také viditelným důkazem zachování původních způsobů výroby a tím pádem potvrzení tradiční kvality a image, která se stává důležitým znakem korporátní identity.*“ (Záruba, Alan; Richtr, Michal; Koudelková, Dagmar, 2008 str. 14)

Kromě vizuálního rozlišování cechů a církve se v Evropě rozvíjely také s mořeplavectvím spojené vlajky či světská heraldika³, která je určitou zástupnou značkou pro větší či menší skupinu lidí, respektive osobu, organizaci, produkt či myšlenku, jejíž význam nese. Heraldika se významně rozšířila během křížových výprav do Palestiny v polovině 12. století, kdy bylo třeba identifikovat spojence v boji. I přes to, že vést čili dědit erb bylo zpočátku výhradním právem šlechtice, s úpadkem šlechtické moci i vlivu se erby přenesly na města a následně i na další právnické a fyzické osoby. Vedle erbovních znamení se v našich zemích hojně vyskytují i obchodní znaky a značky, které označovaly v minulosti rody, domy, výrobky či zboží. Byly to právě znaky měšťanské, které se ve snaze přiblížit se

² Např. pečeť na vinětě Becherovky z 19. století nebo vodoznaky erbu pánů ze Žerotína, kteří založili Ruční papírny ve Velkých Losinách.

³ Heraldika (z latinského heraldus – herold) je pomocná věda historická, která se zabývá studiem souhrnu pravidel a zvyklostí, podle nichž se znaky tvoří, popisují, určují a kreslí. Heraldika se uplatňovala zejména ve středověku. Samostatnou pomocnou vědou historickou se heraldika stala v polovině 19. století. Zahrnuje v sobě i studium vzniku znaků, jejich vývoje a užívání. (Zdroj: <http://www.heraldika.eu/>)

těm šlechtickým umísťovaly do tvarů podobných erbům, přizdobovaly se a rozvíjely neboli heraldizovaly. Od přelomu 18. a 19. století byly obchodní značky dále estetizovány a staly se jedním ze zdrojů tzv. ochranných známek, které vznikaly v této době jako jedno ze zákonných opatření.

V dnešní době se s erby setkáme právě jako se symboly měst, krajů či států. V obchodní a společenské sféře došlo k přirozenému vývoji, a tedy i posunu vizuality. Původních erbů se využívá již jen výjimečně jako součásti práce s image. *„Vývoj vede spíše opačným směrem ke zjednodušení výtvarné podoby znaků formou novodobých citací původních tvarů a barev. Době, kdy se grafický design stále ještě neprosadil do širšího povědomí jako přesně definovaný obor lidské činnosti, předcházela dějinná etapa manifestů a experimentů druhé poloviny 19. století a počátku 20. století.“* (Záruba, Alan; Richtr, Michal; Koudelková, Dagmar, 2008 str. 18)

1.3 Průmyslová revoluce a nástup secese

K většímu posunu v historii firemní identity došlo v období průmyslové revoluce. Hrubý domácí produkt se od poloviny 18. století do poloviny století 19. znásobil na všech kontinentech světa.⁴ Byla to éra růstu výroby a s tím spojeného obchodu. Produkty, které se začaly vyrábět sériově, už nebyly jen dílem jednoho řemeslníka, kterého do té doby mohl koncový uživatel znát osobně, a proto bylo třeba vytvořit obchodní strategie odpovídající tomuto typu výroby. Výrobní divize nesla jména svých zakladatelů či jména vymyšlená, která se za použití emblému nebo jiného výrazového prvku stala součástí identity dané značky.

Autoři knihy *CI.CZ 1990–2007 Firemní styl v České republice*, kteří jsou sami také grafickými designéry a typografy, však větší estetický přínos vidí až v době pozdější. *„Uplatnění typograficky komponovaných názvů a technik volného grafického umění ve prospěch vzniku jednotného díla užité hodnoty se sice*

⁴ https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/2/22/Historic_world_GDP_per_capita.svg.

datuje již k počátku vynálezu knihtisku, ale je vlastně až do roku 1850 limitováno téměř výhradně na knižní tvorbu. Až rozmach secese, jenž ovládl Evropu roku 1880, byl prvním širším programem, který se snažil reflektovat nejen umělecké pohnutky, ale také vyjádřit filozofii a naději na nový, bohatší a krásnější život. V této době vznikají první reklamní plakáty, které svým specifickým výtvarným tvaroslovím lze považovat za jednu z prvních snah o koncept vizuální identity." „... většinou platilo, že čím větší město, tím naléhavěji nutilo své obyvatele podřídit se nastupujícímu modernímu životnímu stylu. Reklama se na všech těchto proměnách podílela." (Záruba, Alan; Richtr, Michal; Koudelková, Dagmar, 2008 str. 12)

1.4 Specializace oborů během 20. století a rozmach grafického designu v Česku

Za zmínku rozhodně stojí průkopník uměleckých reklamních plakátů, malíř českého původu, Alfons Mucha. Ten svou prací v Čechách, Paříži, Německu, ale i ve Spojených státech významně přispěl k rozvoji řemesla grafického designu v období secese. Secese byla snahou o návrat od průmyslového *braku* zpět ke kráse řemeslné čistoty jako *léku proti ošklivosti*.⁵ Projevovala se zejména v architektuře, užitém umění, výtvarném umění, designu.

První z významných Muchových plakátů byl plakát divadelní. Jednalo se o litografii vytvořenou roku 1894 na zakázku pro Sarah Bernhardtovou a Théâtre de la Renaissance. Navázal plakáty na Dámu s kaméliemi, Lorenzaccia, Médeu, Samaritánku, Hamleta či Toscu.

Důvod, proč se Mucha zabýval komerční tvorbou, můžeme vysvětlit shromažďováním prostředků na financování plánovaného ryze uměleckého díla Slovanská epopej. Snad právě proto se věnoval i obalovému designu, návrhům jídelních menu, kalendářům, návrhům interiérů obchodů či jiné reklamní

⁵ <https://cs.wikipedia.org/wiki/Secese>.

činnosti.⁶ V roce 1907 byl dokonce autor tak populární, že obchody na trh uvedly mýdlo nesoucí jeho jméno. Zákazníci si zboží kupovali nejen kvůli kvalitě, ale také pro krásu provedení. Secese spolu s Muchou a dalšími autory⁷ spojila tržní prostředí s užitým uměním přelomu 19. a 20. století. Toto spojení ovlivnilo uvažování mnoha dalších společností při vlastní propagaci a vizuální prezentace značky se stala daleko důležitější. Mezi významné české společnosti té doby patří HARDMUTH KOH-I-NOOR (založen 1894). Dalším příkladem je Orion (založen 1896), za jehož vizuální podobou stál od roku 1923 český malíř a ilustrátor PhDr. Zdeněk Rykr. Díky promyšlené Rykrově obalové taktice se hvězda Orion začínala dostávat do širokého povědomí. Výhradně čtyřcípé hvězdy se objevovaly na obalech výrobků v nespočtu variací. Po Rykrově smrti dále procházelo logo různými úpravami, ale i přesto odpovídá současná podoba značky Orion své tradici. Příkladem je kávová tyčinka Kofila, náhled jejíhož obalu se nachází v příloze (na straně 80) a nese stále stejné prvky, jako obal původní.

Roku 1902 vzniká společnost KOH-I-NOOR Waldes, rovněž pojmenovaná po známém diamantu⁸, tentokrát vyrábějící kovové napínáčky a knoflíky. Tato firma následně expandovala na zahraniční trhy s tváří reklamní kampaně MISS KIN, kterou ztvárnili František Kupka a Vojtěch Preissing. Logo dívky s knoflíkem místo oka používá společnost dodnes.

S rozvojem řemesla grafického designu přicházely i první definice a teoretická zhodnocení reflektující práci stále se rozrůstající skupiny písmomalířů, typografů a návrhářů. *„Základním úkolem práce tiskového designéra je prezentovat hlavní téma sdělení, potlačit méně významné informace a postarat se i o to, aby nebyly*

⁶ Alfons Mucha pobýval od roku 1903 ve Spojených státech, kde společně s Louism C. Tiffanyem navrhl zlatnictví. Dále se věnoval tvorbě reklamy pro značky Moët & Chandon nebo na cigaretové papírky Job.

⁷ Kromě Alfonse Muchy pobývali v Paříži i další čeští významní výtvarníci, mezi něž patří například František Kupka, Luděk Marold, Jan Dedina nebo Karel Vítězslav Mašek.

⁸ Koh-i-Noor je žlutý diamant původem z Indie, který byl vystaven na Světové výstavě v roce 1851 v Londýně. V době jejího konání patřil mezi největší známé drahokamy. Následně se stal součástí Britských korunovačních klenotů.

přehlédnuty. Tyto požadavky kladou vyšší nároky na vnímání reality a preferují uplatnění analýzy zadání před čistě uměleckým řešením problému bez vnějších vazeb na dané téma." (Heller, a další, 1999 str. 14) Takto hovoří citovaná práce amerického grafika Williama Addisona Dwiggina z roku 1922. Je nanejvýš patrné, že již v té době si tvůrci *komerčního umění (Commercial Art)* nebo *propagačního designu (Advertising Design)* uvědomovali nezbytnost strategie v návrzích. V této době šlo o rozmach v oblasti takzvaného užitého umění, které pracuje s předměty každodenní potřeby. Ty nemají být pouze funkční nebo jednoduché na výrobu, ale také uživatelsky příjemné a jejich použití má svou uměleckou hodnotou rozvíjet fantazii a probouzet v jedinci cit pro estetiku.

V meziválečném období registrujeme také vznik legendárního loga značky Škoda, jehož podoba zůstává až dodnes téměř nezměněna.⁹ Samostatnou kapitolu v dějinách české oblasti firemního stylu, avšak s mezinárodním významem, zaujímá společnost Baťa. *„Firma dbala o jednotný vizuální styl – reklamě se podřizovala výzdoba prodejen a ve stejném duchu byly otištěny inzeráty v novinách, plakáty pro reklamní plochy v ulicích i v kinech promítané reklamní snímky.*" (Baťa - král bot, 2000) Součástí prezentace značky byla nejen vizuální čistota a jednoduchost ovlivněná modernismem a funkcionalismem projevující se zejména v heslovitém provedení plakátů a volené barevnosti, ale vůbec celá strategie komunikace. Tomáš Baťa zavedl v období krize vyvolané deflační politikou tzv. „baťovské ceny“¹⁰, což značně pomohlo jeho společnosti prosadit se na trhu. I když tento přístup s firemním stylem přímo nesouvisí, dotváří celou firemní identitu Baťova podniku. Tyto baťovské ceny byly později velmi silným vizuálním prvkem, který dotvářel styl značky. Baťa nebyl tedy jen dobrý

⁹ Na Úřadu pro zápis známek a vzorů v Plzni byly v roce 1923 přihlášeny dva návrhy Škoda (okřídlený šíp s pětiperovou perutí a tříperovou perutí). Nakonec zvítězil návrh druhý. Tato stylisticky dokonalá varianta zůstává v téměř nezměněné podobě dodnes.

¹⁰ Jedná se o způsob prodeje, při kterém je prodejní cena výrobku snížena v rámci jednotek procent, aby působila opticky jako nižší, než ve skutečnosti je. Zboží se tak například místo za 100 Kč prodává za 99 Kč, což na zákazníky prokazatelně působilo dojemem, že si kupují znatelně levnější produkt. Tato strategie se používá do jisté míry i dnes.

manažer, ale také marketér. Kromě vnější komunikace se zákazníky pracoval i na komunikaci se zaměstnanci uvnitř vlastních závodů. Pracovníkům poskytoval například různé benefity ve formě zaměstnaneckých slev a ubytování.

V roce 1922 byla založena Družstevní práce, která se stala jednou z nejvýznamnějších kulturních institucí první republiky. Družstevní práce a její pobočka Krásná jizba (založená roku 1927) svojí produkcí publikací a dalších tiskovin, bytových doplňků a předmětů každodenní potřeby (skla, porcelánu, kovu a textilu) usilovaly o masové šíření nového životního stylu. Progresivní vizuální styl, který Družstevní práci prezentoval, prosazoval její ideje a propagoval její zboží, byl dílem významného grafického designéra Ladislava Sutnara ve spolupráci s fotografem Josefem Sudkem.

Rozvíjející se odvětví marketingu sice utrpělo oběma světovými válkami, a především hospodářskou krizí, po níž přišel nezanedbatelný útlum, o to větší následovala expanze v polovině 20. století. Ta přišla s obnovou průmyslu v Evropě a s růstem tržního kapitalismu v Americe. *„Profese grafického designéra specializujícího se na tuto oblast (myšlen jednotný vizuální styl - pozn. autora) existuje zhruba od 50. let 20. století, kdy byly ve Spojených státech amerických zhodnoceny poznatky a zkušenosti předválečného vývoje v oblasti vizuální komunikace nastupující generace designérů. Díky mohutnému rozvoji a prosperitě americké ekonomiky i všeobecné podpoře obnovy válkou zničeného hospodářství v Evropě vznikla potřeba formulovat základy metodiky a vymezit terminologické zázemí pro práci v novém odvětví tvorby, která se rychle stala integrální součástí komerční vizuální kultury a marketingové strategie firem i společenských organizací.“* (Záruba, Alan; Richtr, Michal; Koudelková, Dagmar, 2008 str. 12)

1.5 Grafický design a jeho dějinný vývoj

Grafický design se rozvinul z malířství a ilustrátorství jako řemeslo v době, kdy už vizuální formy projevu nesloužily jen ke kulturním a náboženským účelům, nýbrž počaly být vytvářeny i za jinými účely než jen kvůli vzniku uměleckých děl. Mezi první „grafické designéry“ patřili knihtiskaři, kteří kromě samotného tisku také navrhovali podoby ilustrací v knihách, stejně jako jejich přebaly.

Grafický design tak, jak ho známe dnes, prošel stejně jako písmomalířství, ilustrátorství nebo další zmiňované obory dlouholetým procesem vývoje.

Důležitými milníky jsou kromě reálií zmíněných v historickém úvodu také vynálezy, které měly za následek rozmach celého odvětví. Jednalo se zejména o vynález knihtisku Johannem Gutenbergem v polovině 15. století či kovorytectví a lept, které se rozšířily v téže době v Německu. První zmínka o tištěných plakátech pochází z konce patnáctého století, kdy je ve Velké Británii začal vyrábět knihtiskař William Caxton (BBC, 2014). Opravdový posun v technologii výroby přišel až s vynálezem litografie Aloisem Janem Františkem Senefelderem v roce 1796. Jedná se o metodu, kdy je kov (do té doby používaný materiál tiskové desky), jenž se snadno opotřebuje, nahrazen vápencovým kamenem. Litografie (česky kamenotisk) má přímou souvislost s propagací divadla. Příčinou jejího vzniku byla pro Aloise Senefeldera, režiséra z herecké rodiny, právě potřeba zajistit levný a rychlý tisk divadelních plakátů pro představení během divadelního kočování. Z významných vynálezců pak nutno zmínit ještě litografa z Kynšperku nad Ohří Karla Hermanna, který v USA spolu s Irou Washingtonem Rubelem vynalezl na počátku 20. století ofsetový tisk, vycházející z litografie.¹¹

Skutečný rozmach corporate designu započal po 2. světové válce a je spojen převážně s rapidním rozvojem obnovy průmyslu v Evropě a s expanzí tržního kapitalismu v Americe. Z českého hlediska je v tomto období 40. a 50. let nejdůležitější osobností Ladislav Sutnar. Když během roku 1941 změnil vizuální identitu firmy Sweet's Catalog Service ve stylu nové typografie jako v pražské Družstevní práci o deset let dříve, v Americe (kam L. Sutnar v roce 1939 emigroval) byla tato změna přijata jako radikální gesto. Evropská nová typografie se objevuje ve 20. a 30. letech v důsledku potřeby rychlé vizuální komunikace dynamicky se rozvíjejících velkoměst. Z jejích základních principů, jakými jsou snadná čitelnost, intenzivní optická působivost a všeobecná sdělnost, vychází i současná vizuální komunikace. Sutnarova grafická tvorba vyniká

¹¹ Ofsetový tisk je metodou vycházející z litografie, neboť se stejně jako u ní tiskne z mokré plochy a využívá se vzájemná odpudivost mastných tiskových barev. Oproti litografii je však ofset daleko rychlejší a levnější, a proto se jedná o nejrozšířenější velkoobjemový způsob tisku dodnes.

přehledným členěním informací, koncepční prací s fotografií, fotomontáží a kinematografickými postupy. K modernizaci této oblasti přispěly i další osobnosti, např. Herbert Matter, Paul Rand, Herbert Bayer a aktivita Container Corporation of America. Přístup amerických průkopníků k řešení firemní identity bychom mohli nazvat „oduševnělým“. Chápali instituci či firmu jako živý organismus: Jak říká E. Lehner (1950): „*Firma bez svébytného vizuálního stylu je jako jedinec bez osobnosti.*“

Dnes je však náplň práce grafických designérů ještě daleko rozsáhlejší, než byla v polovině minulého století. S rozvojem médií a forem zpracování skrz jejich tvorbu neprochází jen návrh tištěných produktů, ale mnohdy i digitálních forem vizuálního zpracování.

Disciplína grafického designu má za úkol pracovat s tvary, barvami, prostorem a písmem tak, aby co nejlépe převedla obsahovou a myšlenkovou složku společnosti do vizuální podoby a dala jí tak snadno vnímatelnou podobu.

Produktem činnosti grafického designéra může být vizuální identita (např. logo), publikace (magazín, kniha), předměty tištěné reklamy (leták, billboard, plakát), digitální zpracování (webové stránky, on-line bannery), navigační a označovací systémy či vizuální zpracování samotného produktu (obalový design). Díky širokému přehledu činností se grafičtí designéři mohou specializovat podle zaměření na kreativní grafiky, DTP (předtiskové) grafiky, sazeče, layoutery¹² atp.

¹² Jedná se o grafika, který se specializuje na tvorbu šablon nebo rozložení grafických prvků pro dané médium (např. web).

2 Firemní identita

Existuje mnoho zavedených definic pro pojmy z této kapitoly, které se navíc různí napříč autory a také jejich národnostmi. Rozhodl jsem se čerpat z uvedených zdrojů (Svoboda, Wheeler, Záruba a kolektiv, Vysekalová), neboť se definice podle těchto autorů jsou aplikovatelné i na kulturní prostředí. Selektce probíhala také na základě celkové volby pramenů práce tak, aby čtenáři poskytla objektivní pohled na problematiku s obohacením o konkrétní příklady. Tuto kapitolu, byť je především popisná, považuji za neméně důležitou. Jejím smyslem je vysvětlit pojmy, se kterými pracuji ve zbytku práce, tak, aby nedocházelo k jejich zaměňování s jinými, laicky používanými formulacemi. Pro účely práce předkládám následující pojmy, mezi něž patří na prvním místě firemní identita.

Firemní identita je „... soubor pravidel určujících jak vnější vystupování firmy ke svému okolí a zákazníkům, tak vnitrofiremní vztahy mezi zaměstnanci, systém komunikace a řízení.“ (Svoboda, 2003 str. 7)

Dále Svoboda (2003) popisuje systém, na kterém firemní identita stojí. Prvky firemní identity se vzájemně ovlivňují, vytvářejí různé vazby a vztahy a působí směrem do firmy i ven. Vytváří tak jednotný obraz o firmě. Mezi tyto základní prostředky firemní identity – tedy soubory pravidel – patří: jednotný vizuální styl (corporate design), firemní komunikace (corporate communication) a firemní kultura (corporate culture).

Tato pravidla tvoří tvář nejen obchodní společnosti, ale i kulturně společenské nebo státní instituce. Firemní identita je jedním z ukazatelů toho, jak společnost nebo instituce funguje, a má přímý dopad na její hodnotu a konkurenceschopnost na trhu.

Momenty, které vyvolávají otázku, kdy a proč se firemní identitou zabývat, popisuje v knize *Corporate Identity* německý autor Dieter Herbst (2006). Jsou to situace:

- při změnách společenského prostředí a změnách ve veřejném mínění, na které musí firma reagovat;
- při zásadních změnách trhu, změně produktů a jejich role, při zvýšené konkurenci;

při restrukturalizaci firmy, např. při slučování firem nebo při novém strategickém zaměření firmy;

- identita firmy neodpovídá současnému postavení nebo obraz firmy je příliš restriktivní a nedovoluje flexibilní přizpůsobení vztahům na trhu;
- při rychlém růstu firmy, např. při rozšiřování obchodů do dalších zemí;
- firma má problémy s pracovníky, nedokáže obsadit místa kvalifikovanými lidmi, je závislá na externích odbornících;
- je narušena komunikace ve firmě, firma nemá jasně stanovenou komunikační strategii;
- při špatné interní komunikaci, ve firmě dochází k nedorozuměním a hádkám.

Přesná definice firemní identity se různí napříč pohledy jednotlivých odborníků. Podle Bedrnové a Novotného (2007) jde o cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace konkrétního podniku v tržním prostředí. Mezi její elementy patří podniková komunikace, podnikový design a podnikové jednání. Firemní identita vytváří také obsahové i formální východisko pro utváření image. Horáková (2000) uvádí, že firemní identita je strategicky naplánovaná představa vycházející z podnikové filozofie a z dlouhodobého podnikatelského cíle. Je „chápáním sebe sama“ a tvoří ji firemní filozofie, kultura, osobnost a design. Veber (2000) charakterizuje identitu organizace jako úsilí o vnější odlišnost, jedinečnost a osobitost, která se projevuje v takových komponentech, jakými jsou design, kultura, chování organizace, komunikace a vlastní produkt.

„Význam identity organizace narůstá zvláště v době, kdy marketingoví odborníci začínají hledat alternativní a mnohem účinnější nástroje, které by pomohly při komunikaci nejen se zákazníky, ale také s odběrateli, dodavateli, veřejností a dalšími subjekty působícími na trhu nebo obecně v lidské společnosti (a to nejen ve smyslu ekonomickém či hospodářském).“ (Vysekalová, a další, 2009)

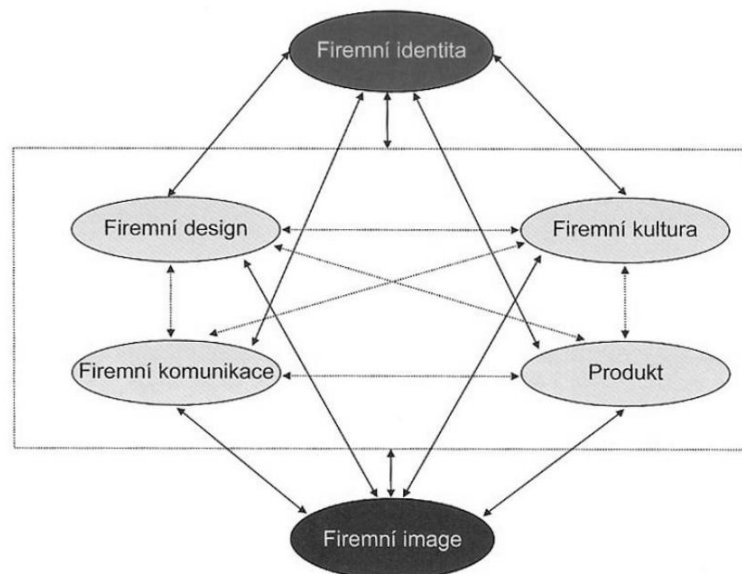
Kapferer (2012) ve své knize *The New Strategic Brand Management* vysvětluje, proč je v dnešní době potřebné, aby firmy důkladně pochopily svoji identitu. Podle Kapferera žijeme ve společnosti, která je přesycena komunikací, a dostáváme se do věku tzv. marketingových podobností. Firmy vycházejí ze stejných marketingových výzkumů na stejné spotřebitele. Vyrábějí podobné produkty, neboť když jedna firma inovuje, musí druhá firma inovovat také, aby

zůstala konkurenceschopná. Technologie růst podobností umocňuje, neboť stejné problémy nemohou být vyřešeny mnoha odlišnými technologickými variantami. Výsledkem těchto marketingových podobností je skutečnost, že jsou všechny značky stejné. Opomíjejí svou jedinečnou DNA, postrádají svou identitu.

Budování firemní identity je manažerský obor, který se nazývá příznačně corporate identity management. „Jeho cílem je profilace firmy směrem k vlastním zaměstnancům i navenek k relevantním cílovým či vztahovým skupinám. Jde o vytvoření představy o osobnosti firmy jako základu k vytváření její věrohodnosti, jistoty, důvěry a dalších žádoucích vlastností.“ (Vysekalová, a další, 2009 str. 17)

2.1 Firemní image

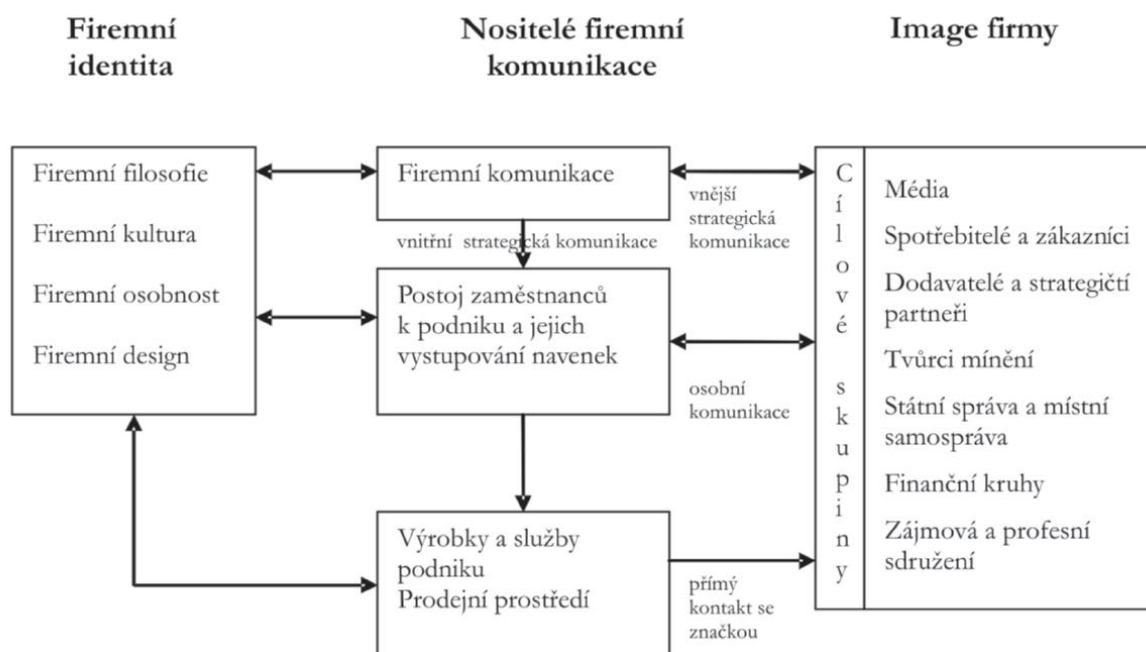
Firemní image bývá často s firemní identitou zaměňována. Vztah mezi firemní identitou a firemní image vystihuje následující schéma:



Obrázek 1 – Systém firemní identity (Zdroj: Jitka Vysekalová (2009))

Obrázek výše popisuje souvztažnost mezi všemi subsystémy firemní identity. Pokud nefunguje správně například firemní design, pravděpodobně to ovlivní nejen všechny další složky firemní identity, ale ve svém důsledku i image firmy.

O něco podrobněji popisuje situaci komplexnější graf autorky Horákové, Stejskalové a Škapové (2008), který vychází z dřívějších zahraničních studií.¹³



Obrázek 2 – Vztah firemní značky, firemní identity a image firmy (Zdroj: Škapová, Stejskalová, Horáková (2000))

Na tomto schématu je vidět, že v prostředí mezi identitou a image se nacházejí nositelé firemní komunikace. Firemní identita je komunikována pomocí tří způsobů: vnější strategickou komunikací (např. reklama), přímým kontaktem se značkou (např. kvalita produktu, prodejního prostředí nebo doplňkových služeb) a osobní komunikací. Poslední způsob je neméně důležitý v porovnání

¹³ Abratt, Russell: A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, 1989 a IND, Nicholas. *The corporate brand*. Washington Square, N.Y.: New York University Press, 1997. ISBN 0814737625.

s předchozími. I když se na první pohled zdá, že do osobní komunikace zákazník s firmou téměř nepřijde, tak právě skrze zaměstnance a jejich postoje (např. spokojenost na pracovišti a věrnost vůči vlastnímu produktu) může firma značně ovlivnit svou image. Zákazník je totiž na rozdíl od reklamy vůči osobnímu sdělení daleko méně rezistentní, respektive většina zákazníků má tendenci vyhledávat doporučení či osobní zkušenost s produktem.¹⁴

Věta, která vystihuje rozdíl v definicích mezi firemní image a firemní identitou, zní: *„Firemní identita je to, jaká firma je nebo chce být, zatímco image je veřejným obrazem této identity.“* (Vysekalová, a další, 2009 str. 16) Jedná se tedy o *obraz*, jakým daná firma působí na své okolí. Tento obraz je unikátním vjemem každého jedince, neboť vychází z kontextu kulturního, sociodemografického, genderového atp. Svoboda tvrdí: *„Image je představa, kterou si vytvořila jedna veřejnost nebo více veřejností o nějaké osobě, podniku nebo instituci. A to nikoliv jako dokreslený obraz, ale spíš jako mozaiku z pochycených, zlomkových, do sebe vzájemně velnutých detailů.“* (Svoboda, 2003) Podle mého názoru se může jednat o kombinaci obojího, tedy spojení vlastních představ vycházejících z individuálního chápání světa kolem nás a zmiňovaných indicií, které o firmě, osobě či produktu dostáváme. *„Image nám jako jednotlivcům umožňuje orientaci tím, že nahradí znalost: žádný člověk nemůže v současné době absorbovat a znát všechno, co se kolem něho děje.“* (Vysekalová, a další, 2009) Zároveň Vysekalová popisuje, že determinace sahá dál: *„Image ovlivňuje naše chování, vytvoříme si o firmě či značce určitou představu a z té potom vyvozujeme rozhodnutí. Takže lze říci, že image do značné míry řídí naše chování.“* (2009 str. 97) V citované knize Image a firemní identita dále autorka popisuje poddruhy image a jak s nimi pracovat. Popisuje i

¹⁴ Podle studie agentury Nielsen 65 % spotřebitelů čte recenze výrobků nebo služby, dříve než si je koupí (Nielsen, 2014).

význam jednotlivých subsystémů firemní identity a jaký mají dopad na vytváření image.¹⁵

Mezi vědci, psychology a lékaři převažuje názor, že 70–90 % informací a vjemů získáváme prostřednictvím zraku. Například Petty tvrdí, že 87 % vjemů vnímáme vizuálně, 9 % sluchem a 4 % ostatními smysly. (Petty, 2013) Není proto náhodou, že když nám někdo řekne název nějaké značky, často si vybavíme, z jakých barev nebo tvarů je složeno její logo. Coca-Cola v naší mysli nebude nikdy modrá, stejně jako značka Apple nebude nikdy připomínat jiný tvar ovoce než jablko. „V analogii k vnímání vlastní identity a budování image stojí snaha každé firmy, obchodní společnosti nebo společenské organizace odlišit se od své konkurence a vytvořit mezi lidmi povědomí o atraktivní, důvěryhodné a perspektivní pozici.“ (Záruba, Alan; Richtr, Michal; Koudelková, Dagmar, 2008)

Tato práce je zaměřena právě na význam a tvorbu jednotného firemního vizuálního stylu v rámci celé firemní identity jako jednoho z hlavních nositelů klíčového sdělení o podobě firmy.

2.2 Jednotný vizuální styl

O pojmu *osobnost* v souvislosti s firemní identitou mluví nejen E. Lehner, ale celá řada marketingových odborníků. Při tvorbě identity firmy nebo jiné společnosti pracují často právě na modelu, kdy se snaží charakter společnosti vystihnout pomocí lidských vlastností. Tento model pak napomáhá v cestě k zákazníkovi, neboť je snazší určit, jaký typ zákazníka se s firemním stylem, filozofií, kulturou a duchem ztotožňuje, a navázat s ním vztah.

Firemní design, jak lze také označit jednotný vizuální styl, obsahuje všechny vizuální formy a média, které firma používá a kterými se prezentuje. Spadá pod

¹⁵ Tato část citované knihy je však již obsahem nad rámec této práce.

něj tedy vše od loga přes barvy, kterými jsou vymalovány provozovny, až po uniformy zaměstnanců (pokud jsou předepsány).

„Logo jako důležitá součást CI samozřejmě má vliv na image, na to, jak je daný subjekt vnímán a jaké představy si o něm vytváříme.“ (Vysekalová, a další, 2009 str. 54)

„Pro vznik a udržení kvalitní image má klíčový význam úroveň a vysoká profesionální kvalita vizuální prezentace...“ (Záruba, Alan; Richtr, Michal; Koudelková, Dagmar, 2008 str. 42)

2.3 Firemní kultura

Firemní kultura je složkou firemní identity. Jedná se o jednu z nejvíce abstraktních oblastí, která však má konkrétní projevy v praxi. Abstraktnost spočívá v tom, že ne všechny společnosti mají vnitřní pravidla a vzorce chování nastavené. Pravidla tak bývají předmětem intuice. Existují však velké nadnárodní společnosti, které firemní kulturu stavějí na nejvyšší příčky při plánování a strategii¹⁶. Firemní kultura dotváří značnou měrou osobnost, o které jsem hovořil u firemní identity. *„Vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků...“* (Vysekalová, a další, 2009 str. 67) Firemní kultura je ovlivněna zaměřením a povahou činnosti společnosti a naopak, ze zaměření společnosti vychází i typologie zaměstnanců a členů organizace, kteří se na firemní kultuře podílejí. Například pokud je společnost zaměřená na prodej biopotravin a jejím posláním a klíčovou zprávou pro okolí je přimět lidi nakupovat biopotraviny a naučit je jíst zdravě, pak je velmi pravděpodobné, že zaměstnanci takové společnosti budou sami o zdravém stravování uvažovat, či ho dokonce ctít. Tento stav není pro

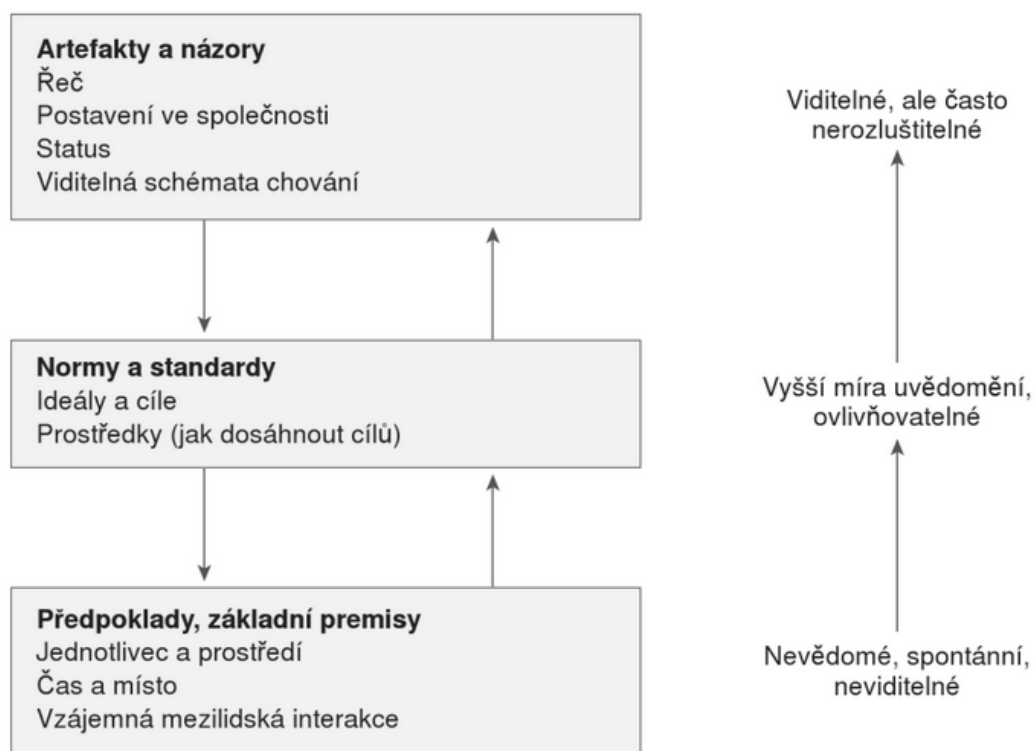
¹⁶ Společnost Google si zakládá na „přátelsky“ nastavené firemní kultuře, kterou otevřeně prezentuje na svých webových stránkách (Google, 2016). Snaha o tvůrčí prostředí pro zaměstnance převyšuje zázemí konkurenčních společností. Google je touto svou firemní kulturou známý jak uvnitř společnosti, tak navenek a firemní kultura je také součástí image. Zájem o práci vývojáře pro Google má růstovou tendenci.

fungování firemní kultury nezbytný, ale pomáhá k celkové synergii a dotvoření firemní identity. Proto by i zaměstnavatel při výběru nových zaměstnanců měl hledět na názory, postoje a „kulturu“ jedince, aby dosáhl naplnění strategií své společnosti. Důvodů, proč se firemní kulturou zabývat, je však více. Jak již bylo zmíněno, firemní kultura pomáhá dotvářet image společnosti. Zvyšuje kvalitu odvedené práce přímo na pracovišti, neboť funguje jako řád a motivační prvek pro zaměstnance. Stejně jako ostatní složky firemní identity pomáhá zlepšovat konkurenceschopnost společnosti na trhu. Vysekalová (2009) rovněž zmiňuje konkrétní dokumenty, které slouží k budování cílené firemní kultury:

- *firemní (podnikový) řád;*
- *směrnice řízení firmy (podpisový řád, zastupování managementu apod.);*
- *směrnice pro pracovní oblékání;*
- *zasedací pořádek na poradách;*
- *pracovní doba a délka přestávek;*
- *kodex jednání zaměstnance.*

Z tohoto výčtu je patrný asi největší přímý přesah mimo oblast marketingu, a to do oblasti managementu. Způsob řízení podniku nebo organizace má přímý vliv na atmosféru, a tím i na firemní kulturu.

Přehledné schéma shrnující nastíněné teze přináší Vykydal:



Obrázek 3 – Koncepce firemní kultury (Zdroj: (Vykydal, 2001))

Firemní kultura se rovněž odvíjí od velikosti firmy, od úrovně vybavení, od její historie a od stáří a právní formy. Svou roli hraje zda se jedná např. o firmu rodinnou nebo o velký akciový podnik. Existují také další vnější faktory, které kulturu neméně ovlivňují, jako například úroveň vzdělanosti zaměstnanců, legislativa aj.

V divadelním prostředí může posloužit jako příklad jednotný oděv hledištního personálu. Jedná se o zdánlivý detail, který má však hned několikery efekt. Jednak napomáhá dosáhnout skrze formalitu větší pracovní morálky zaměstnanců, slouží k lepší identifikaci personálu diváky a v neposlední řadě přináší výsledný dojem z celého divadla jako z instituce.

Cílem kultury však není jen obléci zaměstnance do oděvů či jim dávat jiná pravidla, nýbrž jim v rámci možností vysvětlit princip takových pravidel tak, aby se s nimi měli možnost ztotožnit. Tím se dostávám k firemní komunikaci.

2.4 Firemní komunikace

„Firemní kultura a firemní komunikace jsou ‚spojenými nádobami‘ a navzájem se ovlivňují. Můžeme například vhodnou komunikací posílit hrdost zaměstnanců na příslušnost k firmě a sounáležitost s ní, což může vést i k určitému posunu ve firemní kultuře. Důležité je, aby firemní kultura a marketingová komunikace na sebe vzájemně pozitivně působily a odpovídaly celkové CI firmy.“ (Vysekalová, a další, 2009 str. 72)

Firemní komunikaci je možné rozdělit na vnitřní a vnější. V případě vnitřní se jedná zejména o systém informování zaměstnanců. Mezi příklady vnitřní osobní komunikace patří firemní setkání, konference, schůze, pracovní snídane nebo obědy, školící aktivity aj. Písemná komunikace pak probíhá formou interních oběžníků, nástěnek, e-mailů, brožur a návodů, podnikového zpravodaje, zápisů z porad apod. Výhody psané komunikace oproti ústní jsou zejména v možnosti přehledného řazení informací a v možnosti informace archivovat. Naopak ústní komunikace má výhodu v rychlosti zpětné vazby, a je proto vhodná v případě, kdy sdělovaná informace není ryze direktivní.

Vnější komunikace probíhá většinou při oslovování zákazníků nebo vytváření vztahu s veřejností. Komunikace s veřejností v dnešní době už neprobíhá jen formou zveřejněných tiskových zpráv, ale může se jednat například i o e-mailovou a telefonickou komunikaci či pořádání otevřených panelových diskuzí. Běžnou jednostrannou externí firemní komunikací je provozování webových stránek nebo všechny druhy reklamy. Zvláštní skupinu pak tvoří profily společností na sociálních sítích (Twitter, Facebook aj.), které jsou rovněž formou komunikace s veřejností. Zde však dochází prostřednictvím komentářů či zpráv již ke komunikaci vzájemné a uživatel spoludefinuje prostor, v jakém se rozhovor odehrává. Každé slovo, ať už v psané či mluvené podobě, je potenciálním zdrojem pro vznik diskuze.

Při externí komunikaci se nemusí vždy jednat o komunikaci se zákazníky, neboť subjekty komunikují i se svými investory nebo zřizovateli. Ve formální podobě to probíhá např. prostřednictvím výročních zpráv či výkonnostních přehledů.

Pro každou cílovou skupinu¹⁷ existuje speciální druh komunikace. *„Cílem firemní komunikace je adekvátní oslovení jednotlivých cílových skupin tak, aby byly vytvořeny pozitivní postoje k firmě, aby se firemní komunikace stala důležitou a nedělitelnou součástí firemní identity, protože bez odpovídající komunikace a prezentace strategie a hodnot firmy nelze vytvořit žádoucí image.“* (Vysekalová, a další, 2009 str. 63)

Pro práci s firemní komunikací je třeba sledovat nejen obsah, ale i „tón“, kterým firma mluví. Tón může mít mnoho podob¹⁸ (přátelský, vážný, odtažitý atp.) a dotváří osobnost firemní identity. Podoba osobnosti je kromě tónu určována také přesností vyjadřování, konzistencí, kladením důrazu na určitá slova, stylem psaní (velká a malá písmena, diakritika).

2.5 Firemní produkt

Tato oblast firemní identity je svým způsobem pro fungování každé firmy zdaleka nejzásadnější, neboť produkt, který firma generuje, je klíčovým smyslem její existence. Ve specifické oblasti kulturního prostředí však nemá smysl pouštět se v intencích a rozsahu této práce do hlubších analýz např. z oblasti dramaturgie či současných divadelních, filmových, hudebních a výtvarných trendů. Obecně platí, že charakteristika produktu se přenáší na charakteristiku celé firemní identity a naopak. Produkt, ať už se jedná o službu či výrobek, by měl být pro zákazníka jasně identifikovatelný. Jedině tak může vzbudit jeho pozornost a následně zájem.

¹⁷ Viz podkapitola Cílová skupina (str. 21).

¹⁸ Například Apple vyjadřuje přátelství, zatímco IBM symbolizuje uspořádanost. Nike svým sloganem „Just do it“ navrhuje typ vztahu, ve kterém lidi podporuje nebát se prohrát.

2.6 Značka neboli brand

V názvu této kapitoly je záměrně použit i anglický ekvivalent pro český význam slova značka. Je tomu tak zejména z důvodu, že je třeba rozlišovat grafickou značku jako logo (případně logotyp nebo označení ve smyslu navigačním) a značku jako označení produktu (případně služby, organizace nebo jednotlivce). V tomto případě značka není myšlena jako vizuální provedení, ale jedná se o obchodní značku¹⁹.

Způsobů, respektive existujících modelů, jak budovat značku a její identitu a hodnotu existuje hned několik. Od těch základních, které značku charakterizují jako identifikátor sloužící k odlišení výrobce na trhu po rozšířené, které hledí na značku jako na nehmotné aktivum firmy. Mezi nejzásadnější autory popisující tuto problematiku patří Jean-Noël Kapferer, David Aaker, Erich Joachimsthaler, Kevin Lane Keller, Leslie de Chernatony, či John M. T. Balmer.

Původně byla korporátní identita synonymem pro vizuální identifikaci firmy – její logo, název, celková grafická prezentace firmy včetně vzhledu pracovního prostředí (Balmer, a další, 1997 str. 340). V současné době však mezi odborníky převládá rozšířený pohled na značku, kdy ji vnímají jako něco více než pouhé logo či design. Tato práce vychází z teorie Stephena Kinga, který již na počátku 90. let považoval pojmy korporátní identita a korporátní značka za analogické (King, 1991 str. 7). Z čistě jazykového pohledu totiž mohla korporátní identita vycházet z latinských slov „idem“ nebo „identidem“ znamenající „stejně“ a „opakované“, což mělo za následek kladení důrazu na ucelenost celkového sdělení (Balmer, 1998 str. 978). Jak však Balmer & van Riel (1997 str. 341) dodávají, pojetí korporátní identity se s postupem času značně rozšířilo a odborníci a akademici tvořící Mezinárodní skupinu korporátní identity (*International Corporate Identity Group, ICIG*) se rozhodli popsat korporátní

¹⁹ https://cs.wikipedia.org/wiki/Obchodní_značka.

identitu prostřednictvím prohlášení o její široké povaze na místo úzké definice. Každá firma má podle nich svoji identitu, která představuje její charakter, její cíle a hodnoty. Přičemž korporátní identita má svůj význam v její osobitosti, díky níž se může firma odlišit v konkurenčním prostředí. Balmer a další (1997) v prohlášení dále zmiňují, že díky efektivnímu řízení identity je firma schopna přitahovat zaměstnance a vracející se zákazníky, dosáhnout strategických aliancí, získat podporu na finančních trzích a v neposlední řadě dotvořit smysl a účel existence firmy.

Značky mají několik funkcí. Pomáhají zákazníkům orientovat se na trhu pomocí jejich charakteristiky. Tato charakteristika vyplývá ze strategie nebo z postojů firmy, která danou službu nebo produkt nabízí.

Americká marketingová asociace (American Marketing Association, AMA) vymezuje značku jako *„jméno, termín, označení, symbol či design nebo kombinace těchto pojmů sloužící k identifikaci výrobků a služeb jednoho či více prodejců a k jejich odlišení v konkurenci trhu“*. (Keller, 2007 str. 33)

Podle této definice značka plní prvotní účel – identifikuje zboží výrobce a tím ho zároveň odlišuje od konkurence. Jak uvádí Aaker (1991), značkou se výrobce chrání před konkurencí, která by uvažovala o výrobě na první pohled identického produktu. Pokud bychom tuto definici začali mírně rozšiřovat, mohli bychom říct, že značka umožňuje spotřebiteli nejen identifikovat produkty, ale také vytvářet si k produktům vztah, citové pouto (Weilbacher, 1995). Podle Kellera je značka souhrnem asociací v myslích spotřebitelů přidaných ke vnímané hodnotě produktu nebo služby (Keller, 2007). V tomto pojetí významu značky již vidíme, že v pojmu značka může být skryto mnohem více než pouhá suma jednotlivých prvků (jméno, symbol, design atd.). Slovy Kapferera, značka je jméno symbolizující dlouhodobý závazek či příslib hodnoty spojený s produktem, službou nebo chováním, který firmu, člověka nebo produkt odlišuje. (Kapferer, 2012 str. 12) Značka v dnešní době neznamena pouhé označení produktu jménem, logem, designem. Značka produkt transformuje, obdařuje ho významem, dává mu smysl. Produkt sám o sobě neumí mluvit a značka nám říká, jak bychom ho měli číst. Značka vypráví příběh a k jeho smysluplnosti musí být založen na dlouhodobé konzistenci, která je zdrojem i odrazem její vlastní identity (Kapferer, 1997 stránky 47-57). Na nejvyšší abstraktní úrovni můžeme

řící, že značka je dobrý pocit, který rezonuje s emocemi spotřebitelů (Peter Boatwright, Jonathan Cagan, Dee Kapur, Al Saltiel, 2009 str. 46).

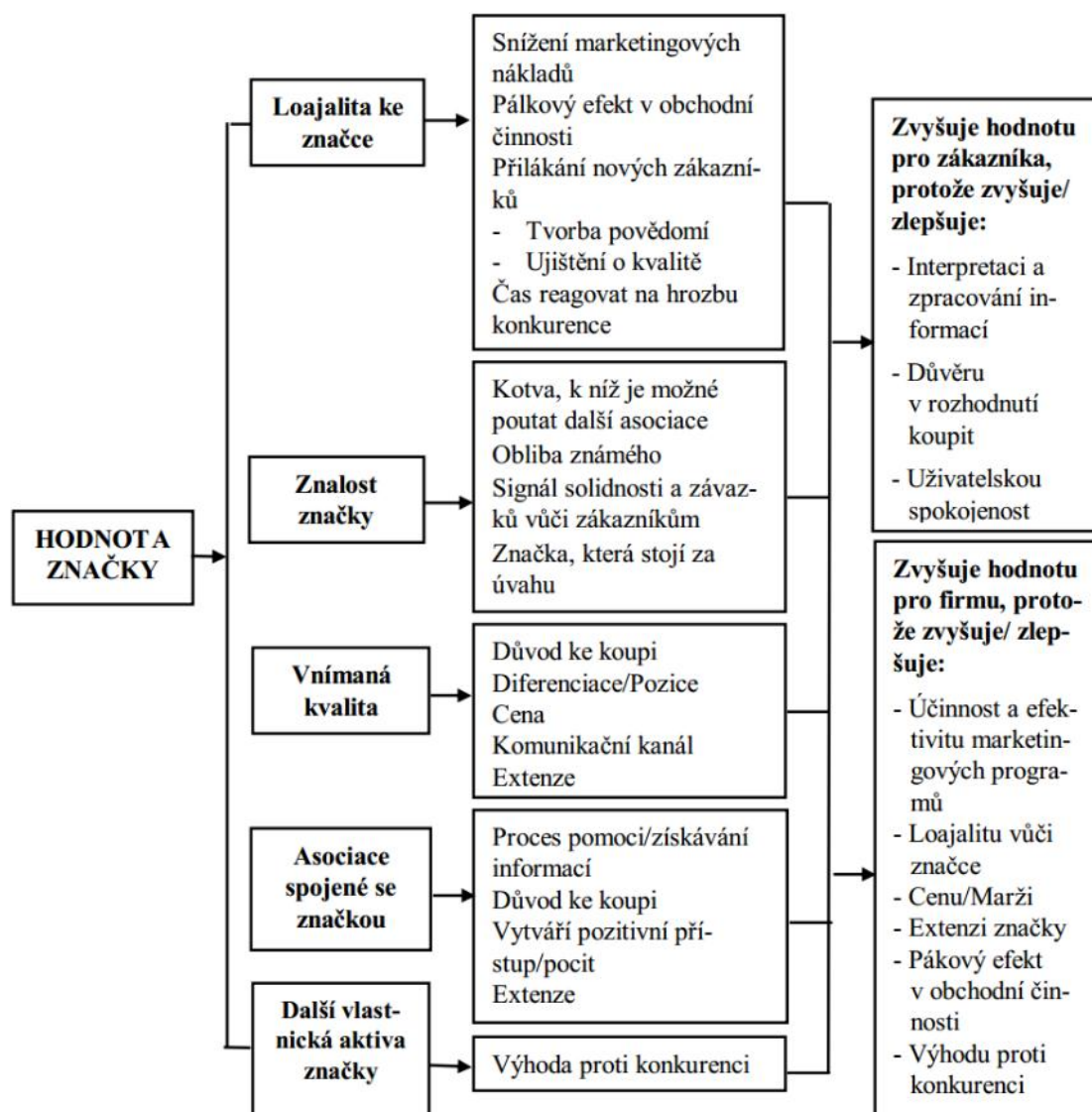
Podle různých dotazníkových výzkumů²⁰ je pro zákazníka jednou z převažujících priorit při výběru značky pocit, že mu vybraný produkt nebo služba přinese očekávanou kvalitu, že se na něj „může spolehnout“. Poměr mezi cenou a výkonem se na žebříčku priorit liší zejména v případech, kdy se jedná o spotřební zboží denního užití, jakým jsou například potraviny či občasně zboží, nebo služby, jakými mohou být například lístky do divadla. V případě nahodilého nákupu je dána poměru mezi cenou a kvalitou výrobku menší priorita. Z hlediska dlouhodobé udržitelnosti je samozřejmě nutné sledovat, zda zákazník dostává to, co od značky skutečně očekává, případně pak co navíc mu značka poskytuje ke spokojenosti. Další významnou funkcí je personalizace. *„Značka komunikuje zařazením v určitém sociálním prostředí, přispívá na jedné straně k integraci, nebo na straně druhé k diferenciaci vůči něčemu.“* (Vysekalová, a další, 2009 str. 27) Spotřebiteli tedy může dopomoci k zařazení se v rámci sociálního statusu či konkrétní skupiny napříč profesemi, zájmy atp.

2.6.1 Hodnota a architektura značky

„Hodnota značky je sada aktiv (a pasiv), spojených se jménem a symbolem značky, jež zvyšuje (nebo snižuje) hodnotu, kterou výrobek či služba přináší firmě a/nebo zákazníkovi.“ (Aaker, 2003 str. 8)

Dopad hodnoty značky podle Aakera popisuje následující schéma:

²⁰ Například Factum Invenio, 2008.



Obrázek 4 – Jak hodnota obchodní značky vytváří hodnotu (Zdroj: Aaker, 2003)

Keller říká: „Značka je jedním z nejcennějších majetků firmy. Je to něco, co proniklo lidem do povědomí, má své jméno a své důležité postavení v komerční sféře.“ (Keller, 2007) Hodnota značky pochází z její schopnosti získat exkluzivní, pozitivní a přední postavení v myslích velkého množství spotřebitelů na základě svých hmotných i nehmotných atributů. Přitom druhé v pořadí vychází z psychologických nebo sociálních pohnutek. Hodnota je srovnatelná s oblíbeností a silou značky.

Významný předpoklad pro budování značky je její architektura. Podle Aakera a Joachimsthalera architektura značky organizuje a strukturuje portfolio značek tím, že definuje role jednotlivých značek a vztahy mezi nimi (Aaker, a další, 2000 str. 102). Mezi nejčastěji zmiňované strategie architektury značky patří strategie

značkového domu (branded house) a strategie domu značek (house of brands). Zatímco strategie značkového domu je charakteristická pouze jednou hlavní korporátní značkou, strategie domu značek obsahuje více vzájemně nezávislých značek, respektive podznaček (Aaker, a další, 2000 stránky 110-120). V prvním případě hraje důležitou roli loajalita spotřebitelů, ve druhém případě může více záležet na výhodách a rysech produktu (Wheeler, 2012 str. 21).

Většinou podznačky představují produkty nebo činnosti, které jsou obsahově specifické v pestřejší produkci dané firmy. Čokoláda Milka není sama o sobě firmou, ale pouze obchodní podznačkou společnosti Mondeléz, která mimo jiné vyrábí také tyčinky 3Bit, bonbóny Halls, sušenky Oreo a spoustu dalších produktů, které si koncový zákazník běžně nespojí. Stejně tak iPhone funguje jako samostatná podznačka společnosti Apple, zde už ale k myšlenkovému propojení záměrně dochází. Další variantou podznačky je definování výjimečnosti produktů v rámci jedné značky, jako je tomu například u obchodního řetězce Tesco, které prezentuje řadu luxusních nebo dárkových potravin Tesco Finest, které se od běžného sortimentu odlišují složením, obalovým designem a v důsledku také cenou. V případě divadelního prostředí by se mohlo jednat o speciální výběr abonmá prezentovaného jako podznačka daného divadla.

Z českého a zároveň kulturního prostředí stojí za zmínku například Projekt 100. Jedná se o každoroční putovní přehlídku kolekce domácích a zahraničních filmů, která probíhá od roku 1995 ve stovce kin na území České republiky i na Slovensku. Je to unikátní projekt z hlediska filmové distribuce, neboť se premiérově uvádí do kin několik snímků najednou. Promítány jsou starší snímky, které v českých kinech nebyly v kinodistribuci vůbec nebo již před více lety – v době, kdy byly natočeny. Organizátorem Projektu 100 je Asociace českých filmových klubů, z. s., která funguje v ČR jako distributor artových snímků, avšak Projekt 100 díky svému výraznému vizuálnímu zpracování a jednoduchosti

sdělení prostřednictvím claimu²¹ „Velké filmy na velkém plátně“ funguje jako samostatná podznačka.

Shrnující popis modelů předkládá ve své práci *Koncepce identity značky v České republice* autorka Iveta Mužíková: „Aaker hodnotu značky vnímá skrze její zdroje, mezi které patří znalost jména značky, věrnost značce, vnímaná kvalita a asociace spojené se značkou. Pro Kellera hodnota značky znamená úroveň důvěryhodnosti a povědomí o značce a sílu asociací spojené se značkou. Kapferer tyto dva pohledy kombinuje. Pro něj hodnota značky spočívá v asociacích, věrnosti značce a její finanční hodnotě, přičemž tyto tři pohledy na sebe navazují. Asociace produkují věrnost a ta je zdrojem finanční hodnoty značky.“ (Mužíková, 2016) Přehledná studie některých modelů podle této autorky se nachází v příloze práce (na straně 83).

Hodnota značky pro firmu spočívá ve vyšším stupni věrnosti spotřebitelů, což se odráží ve stabilních tržbách, v nižší cenové elasticitě a tím udržitelné úrovni prémiové ceny, v lepší akceptaci nových produktů a ve výhodě v oblasti nákladů. Hodnota značky pro spotřebitele se pohybuje ve velkém rozpětí. Od identifikační funkce, která spotřebiteli usnadňuje výběr a šetří čas, přes snížení vnímaného rizika po pocit uspokojení.

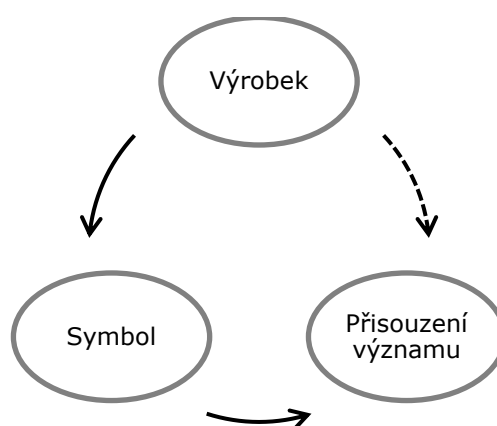
V praktické rovině bývá identita značky zaznamenaná v podobě tzv. bible značky (brand bible). Bible značky, kniha značky (brand book), kniha myšlenek (thought book) či kniha duše (spirit book). Každá firma může používat jiný pojem, avšak podstata zůstává stejná. Jedná se o interní dokument, který inspiruje, vzdělává a buduje povědomí o značce. (Wheeler, 2012 str. 200)

²¹ Claim je v marketingu slogan (motto, heslo), které se pojí s produktem a slouží k budování nebo posílení jeho image. Claim je krátký, pokud možno nápaditý, měl by být i dobře zapamatovatelný, aby u konzumentů vytvořil spojení, které po vyslovení claimu vyústí ve vybavení si produktu. „Vanish – skvrn a špín se zbavíš“ je velmi dobrý příklad nápaditého, snadno zapamatovatelného a atraktivního claimu, který popisuje účinek produktu. (Wikipedie, 2014)

2.7 Symbol

„Z marketingového pohledu symbol slouží jako prostředek k vytváření a proměňování pozice produktu ve vnímání spotřebitele, diferencuje ho a hraje důležitou roli i při posilování či obohacování image. Symbolický význam mají i samotné produkty, které slouží jako prostředek zařazení do určité referenční skupiny. Při zapojování symbolů je obvykle cílem posílit některou složku nabízeného produktu při snaze využít symbolu k docílení určité pozice produktu ve vnímání spotřebitele. Důležité je, aby symbol vyjadřoval odpovídající význam ve smyslu dekódování, intenzity a oslovení cílové skupiny. K nesprávnému dekódování symbolu může dojít, pokud spotřebitel symbol nepochopí nebo jej pochopí mylně, případně dojde k záměně s jiným prvkem nebo je jeho vnímání ovlivněno kontextem. Je tudíž zřejmé, že základním problémem spojeným s využitím symbolů je jejich odpovídající výklad ve vnímání spotřebitele.“ (Vysekalová, a další, 2009 str. 35)

Složitý vztah mezi významem a výrobkem při jeho tvorbě skrz symbol popisuje jednoduchý graf (Obrázek 5), který naznačuje právě fakt, že k cílenému přiřazování významu výrobkům slouží jeden či více zástupných symbolů, skrze které je možné význam ovlivnit. Zjišťování toho, jaké významy jsou přisuzovány určitým objektům na základě daných symbolů, je označováno jako sémiotická či sémantická analýza.



Obrázek 5 – Vztah výrobku, symbolu a významu (Zdroj: Koudelka, 1997)

Symbole mohou být vyobrazeny na obalu produktu, což napomáhá zákazníkovi v identifikaci obsahu. Mohou být však také neuchopitelné a pouze ve formě hesel, která definují výrobek, respektive napomáhají přisouzení jeho významu jak to popisuje graf. Při využívání symbolů k budování firemní identity je podstatné

právě zjištění, zda si cílová skupina symbol vyloží v souladu s cíli komunikační strategie i konkrétní kampaně.

Produkt je možné definovat jeho specifikacemi nebo složením, které však zákazníka jen těžko osloví, protože mnohdy nemají lidský rozměr. Je proto třeba pro specifikace hledat zástupné kulturní či vjemové symboly nebo charakteristiky, které napomohou k lepší komunikaci se zákazníkem. Pokud je na trhu nabízen produkt z oblasti běžné elektroniky (např. notebook), tak je pro zákazníka, který je laik v oblasti výpočetních technologií, lépe představitelné, že si koupí zařízení, do něhož se vejde přibližně 500 filmů nebo 2000 hodin hudby, než informace, že má zařízení 750 GB úložné paměti. Pokud je značka dlouhodobě profilována jedním směrem, může se zároveň sama stát symbolem (např. MacBook jako symbol spolehlivosti a čistého designu).

2.8 Cílová skupina

Tato práce pojednává ve své podstatě o systému komunikace s různými cílovými skupinami, neboť každá aktivita, kterou subjekt vyvine, je pak předmětem další konfrontace s někým dalším uvnitř nebo vně organizace. Považuji tedy za nutné se alespoň o některých cílových skupinách zmínit, aby bylo zřejmé, kterých zaujatých stran se firemní identita a jednotný vizuální styl týkají.

Pro účely práce jsem sestavil seznam možných zaujatých stran v kulturním prostředí volně inspirovaný publikací *Designing Brand Identity* (Wheeler, 2012):

- zákazník;
- profesionální organizace;
- dodavatelé;
- partneři;
- konkurenti;
- média;
- dobrovolníci;
- fanoušci;
- investoři;
- zaměstnanci a interní zákazníci;
- vedení;
- vzdělávací instituce;
- široká veřejnost.

Chceme-li budovat značku úspěšně, je nutné si uvědomit, s kým může přijít do kontaktu a jak chceme, aby k tomu docházelo. U každé ze skupin, která může společnost ovlivnit, je třeba určit charakteristiku, chování a potřeby nebo očekávání. Podle Adamsona (2009) ve světě digitálních technologií a v době posilování práv spotřebitelů, které vychází z tržní ekonomiky, je třeba pro úspěšné budování značky hlavně naslouchat zákazníkům (a ostatním zaujatým stranám) a snažit se o relevantní naplnění jejich potřeb.

2.9 Positioning

I přesto, že termín positioning není v marketingu termínem novým, neexistuje pro něj v českém jazyce jednoslovný ekvivalent, který by se v praxi používal. Koncept positioningu přinesli v roce 1981 Al Ries a Jack Trout. Definovali ho jako *„... lešení, na kterém firmy budují své značky, vytváří strategie a plánování a rozšiřují vztah se zákazníky.“* (Wheeler, 2012 str. 14) Podle jejich teorie se jedná o práci s marketingovým mixem známým jako 4P – product, price, place, promotion.²² *„Ries a Trout byli přesvědčeni, že každá firma musí určit svou pozici v mysli zákazníka s ohledem na jeho potřeby, své silné a slabé stránky a konkurenční prostředí. Tento koncept je i nadále základní poučkou veškeré marketingové komunikace, brandingu a reklamy.“* (Wheeler, 2012 str. 14) Zde došlo od roku 1981 k posunu, neboť současný marketing musí být na dnešním saturovaném trhu mnohem více zaměřený na zákazníka, proto pozice firmy vychází daleko více ze vzájemného dialogu. Pokud firma tento dialog nepovede a zároveň její konkurenční výhoda nebude spočívat v tom, že je jediným dodavatelem daného zboží nebo služby na trhu, pak se daleko snáze stane, že si zákazník vybere konkurenční společnost, jež poskytuje možná méně kvalitní produkt, ale s lepším, nebo alespoň otevřenějším přístupem. Zmíněné *konkurenční prostředí* nevzniká zapříčiněním první firmy, ale je důsledkem svobody trhu.

²² Výrobek (lépe produkt, neboť se může jednat i o službu), cena, místo, propagace.

Positioning má za cíl zavést, respektive umístit²³ značku do mysli zákazníka s žádoucí image. Správně provedený positioning napomůže zákazníkovi orientovat se v produktu, ke kterému je schopen přiřadit cenu, kvalitativní charakteristiku a obsah.

Positioning by měl být vždy volen s ohledem na okolní trh a měl by být provádět dlouhodobě, ale aktuálně. Čas od času je z důvodu změny pozice na trhu vlivem konkurence třeba provést změnu pozice firmy (tzv. repositioning). Taková změna je vždy dlouhodobá a většinou cíleně přichází až s novým produktem, či spíše sérií produktů, pomocí nichž se mění zákazníkovo povědomí o značce. Takové opatření provádějí firmy zejména v případě změny celé marketingové strategie.

Klíč ke správnému positioningu je v silné a jednoduché definici vlastního produktu, místa na trhu a přínosu pro zákazníka. Přínos nemusí nutně znamenat měřitelnou užitnou hodnotu, ale jde často o pocit nebo emoci či příležitost k sebevyjádření (volně podle Hrivnák, 2016). Smysl positioningu tedy spočívá v tom, přimět zákazníka prožít pocit, že je správný čas na koupi konkrétního produktu k danému účelu.

2.10 Vize a mise

Na úplném začátku by měl kromě samotného nápadu existence firmy být moment, kdy zakladatelé stanoví její vizi a misi. Obojí se může postupem času upravit nebo změnit, ale principem je, že se jedná o jakousi firemní „ústavu“, ke které je možné se vztáhnout při všech zásadních rozhodnutích.

Mise znamená poslání. Je to hlavní myšlenka, kterou se chce společnost zabývat, co chce změnit, přinést, vymyslet, vyrábět. Například společnost IKEA, zabývající se nábytkem, má misi „vytvořit lepší každodenní život pro mnoho lidí“ (IKEA, 2016), moderní taxislužba Uber, která spustila v nedávné době velkou vlnu diskuzí, tvrdí: „Vyvíjíme způsob, jakým se svět hýbe.“ (UBER, 2016). Nebo

²³ Z angl. *position*.

společnost Červený kříž postavila misi na hesle „*sloužit nejzranitelnějším*“ (IFRC, 2016). Tyto výroky jsou pouze esencí, avšak celá mise by měla být popsána do detailů.

Vize je pohledem do budoucnosti. Tvorba vize vyžaduje představivost a ambice. Smyslem vize je naplánovat dlouhodobé ale konkrétní cíle, kterých chce podnik dosáhnout. Jak mise, tak vize mají zásadní vliv na tvorbu všech strategií a plánů, ale i budování firemní identity a značky podniku.

Je třeba dbát na zásady upřímnosti uvnitř i navenek společnosti. Objevuje se názor, že se z firemních deklamací stávají jen nicneříkající fráze a budovatelská hesla (volně podle Dráb, 2012). Záleží pak na firmě samotné, zda zaplňuje prázdné místo na trhu za účelem zisku, jakým způsobem se toto jednání případně promítne v její misi a jak prezentuje svou nabídku zákazníkům i zaměstnancům. Tato práce se však zaměřuje zejména na neziskový sektor kultury, kde by mělo být poslání hlavním motivačním činitelem.

Washingtonské National Theatre na svých webových stránkách (Theatre, 2016) píše: „*Naší misí je být Scénou pro Národ.*“ Dále ale rozepisuje v bodech:

- sloužit společnosti uváděním prvotřídního živého umění od brodwayské produkce po klasickou a lidovou zábavu a oceňovaný vzdělávací program;
- propagovat metropoli Washington jako živou kulturní destinaci;
- přispět k ekonomické životaschopnosti kapitálu našeho národa.

3 Případové studie

Jedním z hlavních cílů této práce je přenést veškeré marketingové poznatky z první části do specifického prostředí, kterým je kultura a konkrétně divadlo. Než přistoupím do fáze třetí, tedy k popisu ideálního stavu při tvorbě, respektive redesignu jednotného vizuálního stylu, rád bych v této části přinesl poznatky, které jsem získal analýzou dvou subjektů – Divadla Josefa Kajetána Tyla v Plzni a Divadla Na zábradlí v Praze. Tyto dva subjekty jsem si nevybral náhodou. Kritériem pro mě bylo zejména to, aby se jednalo o instituce neziskové a divadelní, které prošly v nedávné době procesem redesignu, neboť na něm je nejlépe možné sledovat celý proces i s důvody, jež vedou k tomu, aby celý redesign proběhl, a aby to byly instituce různé co do místa, cílové skupiny, obsahu i velikosti.

V případě obou institucí jsem provedl rozhovor s osobou, která byla do procesu redesignu zapojená co možná nejvíce, tedy s osobou schopnou poskytnout kompetentní a relevantní obraz o průběhu prací. Přepisy obou rozhovorů se nachází v příloze této práce (na straně 122).

Na jednotný vizuální styl se dá pohlížet i mnoha dalšími způsoby, než jakým je ten ryze marketingový. Může se jednat o pohled manažerský, kdy daný manažer vnímá styl jen jako předmět aktiv, kterými společnost disponuje, a proto je třeba ho zajistit. Může se jednat také o pohled psychologa nebo sémiotika, který je schopný vysvětlit, proč a jak různé barvy nebo tvary, které jsou součástí jednotného vizuálního stylu, působí na člověka a jeho mysl.

V neposlední řadě se může jednat o pohled výtvarníka – grafického designéra, který by měl být schopen zčásti obsáhnout všechny aspekty a jednotný vizuální styl zároveň posoudit v kontextu oboru grafického designu. Právě proto jsem se rozhodl oslovit rovněž odborníka, který by byl schopen posoudit úroveň a zpracování jednotného vizuálního stylu obou institucí.

3.1 Redesign identity DJKT

3.1.1 Historie plzeňského divadla

Německá divadelní představení se datují již ke konci 18. stol. Původně nemělo divadlo v Plzni vlastní budovu a kočovné společnosti, od roku 1818 již také české, hrály v různých jiných veřejných prostorách města. O deset let později

vedení města přišlo s myšlenkou postavit pro divadlo vlastní budovu. Tak se stalo v roce 1832 na návrhy architekta Lorenza Sachettiho. V té době měla Plzeň necelých deset tisíc obyvatel. První představení bylo odehráno 12. 11. 1832 v němčině, první představení v českém jazyce však až o tři roky později. Divadlo bylo nejdříve ve správě měšťanů, ale následně se vrátilo pod původního zřizovatele – obec, přesto mu zůstal název Měšťanské divadlo. V roce 1869 bylo postaveno v Goethově ulici divadlo výhradně pro německou populaci, jejíž počet však nerostl tak výrazně jako česká a stávala se menšinou. (DJKT, 2015)

V roce 1902 bylo otevřeno představením Libuše nové městské divadlo nesoucí dodnes název Velké divadlo. (Herman, a další, 2000) Architektem byl tentokrát Čech Antonín Balšánek. Německému divadlu tak připadl název scény Malé divadlo. V Plzni na přelomu století žilo již přes padesát tisíc obyvatel a jejich počet stále rostl. Protože scéna Malého divadla nevyhovovala, bylo roku 1965 přestavbou kina Universita vytvořeno Komorní divadlo jako nová scéna a Malé divadlo bylo definitivně uzavřeno a následně zbouráno. (Panoch, 2012)

„Již koncem 90. let 20. stol. však muselo město intenzivně řešit otázku nezbytné rekonstrukce nevyhovujícího Komorního divadla a jeho přístavby. Brzy se jako efektivnější řešení začala prosazovat myšlenka postavení nové divadelní budovy. Její realizaci schválilo zastupitelstvo města Plzně na svém jednání v březnu roku 2012. Provoz v novém divadle byl zahájen na začátku sezony 2014/2015.“ (DJKT, 2015) Konkrétně došlo k ukončení provozu Komorního divadla 31. května 2014 a otevření dvou scén, tedy Nového divadla a Malé scény, dne 2. září představením Prodané nevěsty.

3.1.2 Obsah případové studie DJKT

Před otevřením Nové scény DJKT používalo divadlo několik desítek let toto logo:



Obrázek 6 – Původní logo DJKT (Zdroj: www.regionplzen.cz)

Okolnosti jeho vzniku se mi bohužel nepodařilo dohledat, nicméně ty pro účel práce nejsou podstatné. Divadlo kromě tohoto loga nepoužívalo žádný jiný společný vizuální jednotící prvek. Znatelnější problém nastal s otevřením moderně zařízené Nové scény v roce 2014. Podle Ondřeje Rudolfa (2015) se divadlo potýkalo s problémem neschopnosti vysvětlit divákům, kam Nová scéna spadá a jak funguje. Právě z tohoto důvodu přizval ředitel Martin Otava, který v DJKT působí od roku 2014 (ČTK, 2014), ke spolupráci marketingového specialistu Ondřeje Rudolfa. Ten spolu s grafikem Michalem Světlíkem, jenž pro DJKT pracuje jako externista zejména při tvorbě plakátů již několik let, připravil koncept redesignu nebo lépe řečeno v tomto případě rebrandingu identity DJKT.

V únoru 2015 v rozhovoru pro Deník se u příležitosti odhalení nového vizuálu Rudolf vyjádřil: „*Během loňského roku jsme došli k celkem logickému závěru, že Divadlo J. K. Tyla v Plzni nemá vlastní vizuální identitu. V druhé polovině loňského roku jsme zpracovávali marketingovou strategii, z které pak vyplynuly jasné nároky na nový vizuální styl. Tím se naše divadlo vyhnulo tomu, čemu designéři říkají soutěž krásy – tedy sbírání desítek návrhů, v nichž designéři především realizují sami sebe a svou uměleckou a grafickou vizi.*“ (Josefová, 2015)

Navázání pracovního vztahu DJKT s Ondřejem Rudolfem však předcházely ještě jiné události. Vedení divadla nejprve oslovilo studenty Západočeské univerzity z Fakulty umění a designu, aby se pokusili nový vizuální styl navrhnout sami. Většina z nich se však v návrzích zaměřila zejména na zpracování podoby nové budovy²⁴, což nebylo v souladu s bohužel nevyřčenými požadavky ze strany divadla.

Právě v té době byl na doporučení Michaela Světlíka, tehdejšího dodavatele grafických podkladů zejména pro inscenace muzikálové a operní, přizván Ondřej Rudolf, který skutečné požadavky teprve začal rozkrývat. „*Já jsem pro DJKT*

²⁴ Ukázky prací se nachází v příloze.

pracoval pět měsíců jako konzultantská firma na smlouvu o dílo s cílem připravit strategii a nový vizuální styl s partnerem, který je na to vybavený. Celé to bylo proto, abych zabránil, že si (pozn. vedení divadla) vyberou jen nějaké logo," řekl v osobním rozhovoru (Rudolf, 2015). Hlavní úskalí výběru na základě „líbivosti“ loga popsal ve třech bodech:

- *Návrháři, kteří se přihlásí do takové soutěže, nebývají marketingově zdatní a nejedná se většinou o profesionální designéry, což od začátku ubírá šanci na úspěch.*
- *Zadavatel není schopen si představit, a tedy ani správně formulovat požadované výstupy, neboť jeho představa vychází mnohdy z falešného obrazu o identitě.*
- *Posledním důvodem je profesní nekompetentnost osob, které návrh posuzují, neboť se podle Rudolfa jedná většinou o úředníky či zaměstnance, kteří rozhodují na základě pocitů a osobního vkusu.*

Ondřej Rudolf během rozhovoru vyzdvihl potřebu stanovit vizi v případě, že dosavadní vize neexistuje, je zastaralá nebo špatně nastavená. Popsal zároveň, že takový proces není možné udělat samostatně z pozice externího dodavatele, ale je třeba správnými otázkami přimět samotnou firmu (v tomto případě DJKT), aby nad svým posláním a vizí přemýšlela. „Moje práce byla nejprve přimět personál, aby přemýšlel nad vlastní identitou... Značka a celá identita by měla vycházet ze strategie, která se plánuje třeba na 15 let. Identita tím pádem musí předbíhat dobu. Pokud nemám strategii ani vizi, tak je komplikované něco budovat, protože do značky bych právě tu vizi měl být schopen přenést. Pro nás může být benchmark²⁵ Divadlo F. X. Šaldy, které však není tím, kým chceme být a kam se chceme dostat za 15 let. Musíme vzít například Národní divadlo v Londýně, protože my se musíme, nebo alespoň chceme za 5, 10, 15 let dostat na úroveň, kde oni jsou teď. Je určitě užitečné stanovit si laťku, na kterou se chci

²⁵ Benchmarking je metoda měření a porovnávání produktů, procesů či výsledků s předem definovanými účastníky takového výzkumu.

dostat. Na vizi je potřeba si sednout a nadefinovat si ji přímo s lidmi z té instituce, což může být někdy obtížné a trvá to dlouho." (Rudolf, 2015)

Než však přistoupil Rudolf k tvorbě strategie, vypracoval dokument²⁶, ve kterém analyzuje z marketingového úhlu pohledu tehdejší stav DJKT. „DJKT nemá definovanou vlastní identitu a převládá názor, že identitu divadla tvoří jednotlivé soubory a jejich vedení. Taková situace ale není v souladu se záměrem dlouhodobě budovat stabilní divadlo v Plzni. Nejasně či vůbec nedefinovaná identita totiž neznamena, že neexistuje, znamená to, že je extrémně závislá na personálních změnách ve vedení souborů. Při určité souhře událostí pak může slabá identita znamenat, že DJKT jako organizace nemá svůj vlastní důvod existence a závisí pouze na obsazení uměleckých souborů. Potřeba silné identity DJKT vychází z národních i mezinárodních zkušeností a marketingové praxe. Právě u organizací působících v kreativním odvětví je udržení jednotného pilíře umožňujícího identifikaci s organizací, ať ji nebo danou část vede kdokoliv, velice důležité. Na rozdíl od výrobních organizací je divadlo více závislé na kreativitě a osobní motivaci jednotlivců a mnohem více než standardní organizace staví svou budoucnost na atrahování a udržení tvůrčích talentů. Proto je také řízení takové organizace náročnější než u běžného podniku." (Rudolf, 2014) V další části dokumentu popisuje organizaci po personální a produktové stránce, přidává i analýzu zřizovatele, kterým je město Plzeň, a rovněž vypracovává SWOT analýzu pro marketingovou strategii.

²⁶ Dokument DJKT marketingová strategie – Část 1 – Analytická fáze se nachází v příloze této práce.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> vysoké renomé organizace tradičně kvalitní produkt angažovaný tým ve vedení, ochotný ke změně stabilně fungující ekonomika 	<ul style="list-style-type: none"> nejasně definovaná identita organizace chybějící procesy v propagaci a produkci nedostačující práce s diváckými daty (shromažďování, analýza, využití) rezervy v manažerských dovednostech v širším vedení (zejm. marketing) podfinancované lidské zdroje (mzda o 20 % nižší než průměrná)
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> nová divadelní budova zvyšující atraktivitu divadla a umožňující novou práci s diváky možnost rozšířit zdroje financování (granty, partnerství apod.) spojené s dosud nerozvíjenými strategickými oblastmi nízká průměrná cena vstupenky a dobrá pozice na trhu umožňující zvýšení cen 	<ul style="list-style-type: none"> rozpad identity díky závislosti na vůdčích jednotlivcích neschopnost aktivovat novou značku v potřebném rozsahu chybná realizace strategického plánu (nedůsledná implementace, „umrtvení“ dokumentu bez dalšího rozvoje apod.)" nejistota financování závislého na politickém rozhodnutí zřizovatele

Tabulka 1 – SWOT pro marketingovou strategii (Zdroj: Dokument DJKT marketingová strategie – Část 1 – Analytická fáze (Rudolf, 2014))

Na základě této analýzy mělo vedení divadla zájem o více informací, a proto si nechalo od dodavatelů Rudolfa a Světlíka vypracovat možný návrh spolupráce.²⁷ V prezentaci služeb jsou popsány klíčové body potřebné k realizaci a je nastíněn plán:²⁸

²⁷ Ukázka prezentace se nachází v příloze na straně 125.

²⁸ V detailně čitelné podobě se nachází v příloze.

PROCES

Zkušenost jasně prokazuje, že neefektivnější projekty jsou ty dobře rozmyšlené a naplánované. Stejně tak investice do komunikačních a propagačních aktivit si zaslouží svůj plán.
Raději vášnivě diskutovat nad cíli než se hádat nad špatnými výsledky.



Obrázek 7 – Proces změny identity DJKT (Zdroj: Ondřej Rudolf, Michal Světlík)

V další fázi své práce již Rudolf předkládá divadlu konkrétní cíle. Dokument je pojmenován *DJKT - strategická mapa* a nachází se rovněž v příloze (na straně 115). V této mapě jsou definovány klíčové strategické oblasti:

- produkt
- divadlo
 - vztah s diváky
 - brand
 - reklama
 - merchandise
 - vzdělávání
 - partnerství
- procesy řízení

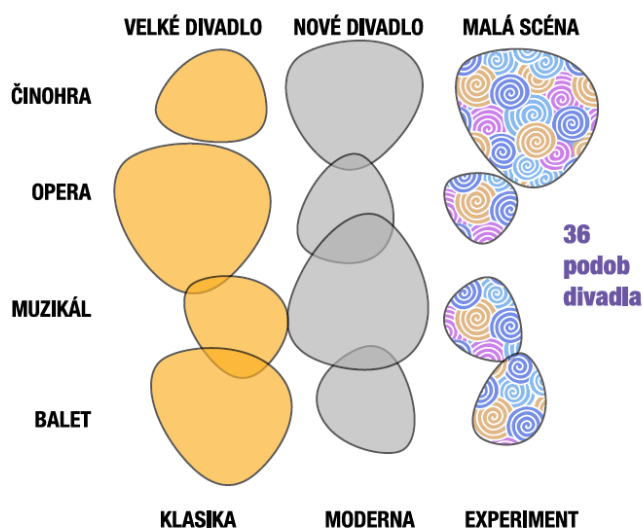
U každé z oblastí popisuje jak současný stav, tak i konkrétní cíle, kterých je třeba dosáhnout, aby došlo k transformaci. Uvedu zde konkrétní příklad ze strategické mapy pro ilustraci.

Ve strategické oblasti Reklama popisuje Rudolf stav propagace jako nedostačující. „Potřebujeme jej významně zlepšit, a to za pomoci nově definované značky, nového vizuálního stylu a zejména inovativního přístupu

k tvorbě obsahu propagace." Následně definuje vyplývající cíl „hovořit všemi formáty, nejen tiskem“, který podrobněji rozepisuje mezi tři dílčí taktické cíle:

- DJKT zavádí propagaci titulů pomocí video trailerů – reklamních sestřihů a propagačních rozhovorů. Propagace divadelní se dostává blíže filmové. Video je jednoduché sdílet a jsou dostupná na 80 % mobilních zařízení hlavní cílové skupiny (15–50 let).
- DJKT pracuje efektivně se všemi interními zdroji – prostředí budov, herci, orchestr, scéna, světla, kostýmy, zkoušky, zákulisí – tak aby maximalizovalo efekt reklamy (fotografie, film, rádiové spoty).
- DJKT se cíleně zaměřuje na práci s obsahem – komunikace není jen na téma „hra je o tom a tomto“, ale zpracovává se historický kontext, geneze titulu, zahraniční či jiné úspěchy ve smyslu zvýšit zájem o dané provedení.

Stěžejní částí tohoto dokumentu je *Přehledová matice pro architekturu značky*, ze které pak následně vzešel celý vizuální styl:



Obrázek 8 – Přehledová matice pro architekturu značky (součástí přílohy DJKT – strategická mapa)

Pro porovnání přikládám hotové vizuální zpracování:



Obrázek 9 – DJKT brand manuál – loga scén (Zdroj: Ondřej Rudolf a Michal Světlík)

„Pracovali jsme s různými tématy, hledali, co je typické pro Plzeň. Nakonec mě napadlo zvolit jako výrazný grafický prvek siluety architektur jednotlivých divadelních staveb a přidělit jim čísla 1, 2, 3,“ (Josefová, 2015) řekl v rozhovoru pro Deník Michal Světlík. Jednička tak patří Velkému divadlu, dvojka Nové scéně a trojka Malé scéně. „Dále jsme se pak rozhodli pracovat s barvami. Každý ze souborů získal svou barvu. Opeře patří slavnostní třešňová, činohra má tyrkys jako barvu intelektu, muzikál bude používat oranžovou a balet lehkou žlutozelenou,“ dodal v rozhovoru Světlík. Důvodem má být podle něj i dobrá zapamatovatelnost a rozlišitelnost souborů, na kterou si musí divák zvyknout.

Kromě dvanácti variant log vznikl manuál aplikace vizuálního stylu, označený v příloze jako Principy vizuálního stylu (na straně 135). V tomto manuálu je odstavec věnující se vysvětlení jednotného vizuálního stylu. „Jednotný vizuální styl svým obsahem vyjadřuje základní identifikaci společnosti, a to na všech úrovních. Umožňuje se orientovat odborné i ostatní široké veřejnosti v

identifikaci této firmy jak na trhu, tak i ve všeobecném poznání. Vytváří image firmy, je znakem síly a prosperity, prezentuje úspěchy a solidnost v podnikání. Cílem důsledného uplatňování tohoto stylu je také potvrzení historických úspěchů v návaznosti na perspektivu dalšího rozvoje společnosti. Při tom je bezpodmínečně nutné dodržovat všechna pravidla prezentovaná v tomto manuálu, a to jak v písmu, barvě i způsobu jejich užití. Manuál je návodem k práci s firemními identifikačními prvky, jako jsou obchodní označení, jméno a grafické ztvárnění obchodního jména." V tomto manuálu je rovněž představen logotyp sloužící pro prezentování celé instituce.



Obrázek 10 – Logotyp DJKT 2014 (Zdroj: *Principy vizuálního stylu* (Rudolf, 2014))

Kromě způsobů a příkladů, jak použít logotyp, obsahuje dokument také příklady, jak logo nepoužívat (nedeformovat a neměnit). V další části jsou vysvětleny i tvary znaků pro jednotlivé scény:



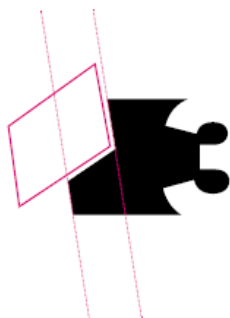
1 - Budova Velkého divadla

Výřez ve tvaru = asociace „náznak“, tvaru oblouku zastřešení budovy, číslo jedna / historický odkaz a majestátnost budovy, jako základu společnosti DJKT



2 - Budova Nového divadla / Nová scéna/

Sklopení tvaru je pod stejným úhlem jako je vstupní dominanta Nového divadla, do tvaru není zakomponován žádný výřez, budova tak působí jako kompaktní architektonický prvek



3 - Malá scéna

Do stejného tvaru Nové scény je vložen prvek, čtvercového půdorysu Malé scény, záměrně je tvořen axonometrií tvaru, aby bylo dodrženo stejného úhlu naklopení prvku v kresbě, která napovídá, že scéna se nachází ve stejné budově Nového divadla, jako Nová scéna (č.2).

Obrázek 11 – Kodifikace znaku jednotlivých scén (Zdroj: Dokument *Principy vizuálního stylu*, který je součástí příloh této práce)

Následuje popis barevných variant se vzorníkem pro jednotlivé scény a část typografie.²⁹ Poslední rozsáhlá část manuálu představuje aplikaci vizuálního stylu na:

- hlavičkový papír;
- vizitky;

²⁹ Základním písmem společnosti je FIRA SANS a Novecento sans v několika řezech.

- obálky;
- označení budov;
- kalendáře;
- vlajky;
- automobily;
- prezentace.

Aby byl manuál *Principy vizuálního stylu* maximálně podpořen ve svém užití, vznikl další dokument sloužící jako příručka pro interní i externí cílové skupiny. Dokument nese označení *Brandbook DJKT* a nachází se v příloze této práce (na straně 104). Z pasáže *Význam značky* cituji tento odstavec. „*Značka je soubor hodnot naší organizace, její kultura a přesvědčení, její charakter. Značka ilustruje záměry, vizi a strategii. Značka je to, co o nás říkají ostatní (když si myslí, že je neslyšíme). Značka není logo. Grafické vyjádření je jen jedním z projevů značky. Značka se zhmotňuje ve všech formách komunikace mezi lidmi, ať jsou uvnitř nebo vně organizace. Značka je kultura prodeje vstupenek, jazyk tiskové zprávy, srozumitelnost orientačního systému, menu v divadelní restauraci, čitelný plakát, nadšení herců, předvídavost dramaturgů, věrnost diváků a respekt kritiků, dobré jméno a obdiv přátel, značka je každá věta, kterou popisujeme naše divadlo. Značka je dobrý dojem.*“ Zásadní pro pozdější zhodnocení případové studie DJKT je také odstavec: „*Nový vizuální styl Divadla J. K. Tyla je moderní a odvážný. Vymyká se obvyklým grafickým postupům a nekopíruje nic, co existuje u nás nebo ve světě. Po rozsáhlém průzkumu současné vizuální komunikace divadel a kulturních institucí došli tvůrci společně s vedením DJKT k názoru, že podstatou není logo, ale celkový koncept a jeho využitelnost. Kombinace nebojácně jednoznačné grafiky a velké flexibility umožňuje podporovat podstatu, to jest propagaci kvalitního divadelního zážitku, a přitom vždy zůstat samo sebou.*“

V osobním rozhovoru jsem se zeptal Ondřeje Rudolfa, co následovalo po předání takto vyhotovených materiálů vedení divadla a jaký na ně byl názor. Odpověděl: „*Přijetí bylo racionální. Myslím, že všichni pochopili, že je to správně, ale určitě k tomu ‚nezahořeli láskou‘. Nový vizuální styl je spíše respektovaný než milovaný.*“ Dále vysvětloval, že samotný koncept obsahující i návrh nového vizuálu je pouze jedním z kroků v celé realizaci postupu. „*Ten koncept slouží managementu, který ho má potom realizovat ve všech podobách řízení instituce.*

V DJKT se to ovšem nestalo, protože tam prakticky není management. Je tam umělecké vedení, které zajímá spíše dramaturgie. Administrativní složka, která tam funguje 20 let a má realizovat požadavky uměleckého vedení, vidí změnu vizuálu stejně jako jakoukoliv jinou změnu, jako riziko, problém a starost navíc. Protože si podle Rudolfa ředitel Martin Otava uvědomil situaci uvnitř divadla a fakt, že nikdo z interních zaměstnanců nebude schopen změnu s implementací všech plánovaných cílů naplnit, nabídl mu dlouhodobější spolupráci přímo uvnitř organizace. Jako externí dodavatel a tvůrce konceptu působil tedy Ondřej Rudolf od června do listopadu roku 2014. Následně působil uvnitř DJKT jako vedoucí marketingu a obchodu, a to do září 2015. Na otázku, proč byla spolupráce ukončena, odpověděl, že se jednalo o dohodu, neboť divadlo již nemělo k další realizaci potřebné prostředky a Ondřej Rudolf měl zájem o další realizaci mimo divadlo.

Zjišťoval jsem tedy, jaké výstupy se podařilo naplnit. *„Stihli jsme sjednotit vizuální styl a vytvořit funkční web. Určitě se také změnilo chápání marketingu v rámci organizace DJKT. Co však musí následovat, bude muset následovat, je analytika – výzkumy a analýzy dat, které z toho získají. Dále musí začít fungovat on-line komunikace se zákazníky,*“ reagoval v rozhovoru Rudolf (2015).

K on-line propagaci divadlo používá facebookovou stránku DJKT Plzeň³⁰, která má (k 1. 5. 2016) 3177 odběratelů. Stránka funguje od roku 2010. Průměrný počet příspěvků je 6–8 týdně během sezóny. Dosah příspěvků se mi bohužel nepodařilo zjistit, nicméně přímé reakce na příspěvky formou označení To se mi líbí, Komentář nebo Sdílení jsou vždy v řádu jednotek uživatelů. Druhým on-line kanálem, který DJKT využívá, je kanál videí³¹ na webových stránkách Youtube. Tento kanál odebírá (k 1. 5. 2016) 162 uživatelů. Celkem je zde nahráno 81 videopříspěvků od roku 2012. Počet zhlédnutí se pohybuje v rozsahu od 92 až po 4 582 na jedno video. Webové stránky divadla změnilly svou podobu v dějinách

³⁰ <https://www.facebook.com/djktplzen>.

³¹ <https://www.youtube.com/user/djktobchod>.

DJKT celkem čtyřikrát. Všechna čtyři ztvárnění jsou pro ilustraci součástí příloh této práce (na stranách 97-98).

Specifická je v případě DJKT i práce s cílovou skupinou. *„DJKT není konkurenční divadlo. V Praze je situace jiná. Jedná se více o standardní byznys, kdy konkuruje padesáti různým divadlům a musíte se vyprofilovat. Pro Plzeň je DJKT organizace veřejné služby. Město přispívá 180 milionů korun a prostě tu instituci tady chce mít, protože je jediná taková v kraji. DJKT zde přímo nekonkuruje nic. Nejbližší je až Praha. Asi 3 % diváků DJKT jezdí do Prahy. Návštěvnost činí asi 80 000 prodaných vstupenek za rok. To znamená, že DJKT nemá rovnocennou konkurenci. 48 % návštěvníků je z okresu, a ne z Plzně.“* (Rudolf, 2015) Smyslem redesignu nebylo tedy primárně přilákat nové návštěvníky, ale spíše lépe komunikovat s těmi stávajícími. To potvrzuje Rudolf i odpovědí na otázku, jaký měla reklamní kampaň účinek. *„Reklama udělá v případě DJKT podle mého názoru maximálně 20 % návštěvnosti. V první řadě je určitě potřeba informovat diváky o tom, co se hraje. Když jsme ale udělali například outdoor inzerci za 100 000 korun na něco, co mělo být úspěšné, tak se nestalo vůbec nic. Cílová skupina je cca 250 000–300 000 lidí, z čehož je třeba 180 000 z Plzně. Ti si všechno řeknou. Já možná dokážu přinutit lidi z Plzně, ať přijdou na něco experimentálního nebo nezábavného, ale položil bych tím úplně danou inscenaci finančně. Kampaň by stála třeba 300 000 nebo 400 000 korun – budovat nějaký příběh atp. Pak se stejně stane po páté repríze, že už nikdo nepřijde, protože si to lidé mezi sebou řeknou.“* (Rudolf, 2015) Popisuje tak důležitý marketingový aspekt, který se označuje jako Word of Mouth. Podle Solomona (2006) (Solomon, a další, 2006) se jedná o osobní doporučení produktu, služby či značky. Takový typ osobního kontaktu je považován za autentický, neboť je iniciován přímo zákazníkem. Je proto velmi těžké pro marketing tuto oblast uchopit a odvíjí se zejména od vnímání image produktu a toho, jak se s ní zákazník ztotožní.

Poslední částí případové studie DJKT je analýza dopadu, který redesign způsobil. Ondřej Rudolf neprovedl žádnou analýzu divácké odezvy, neboť předpokládal, že během svého působení by nedostal žádnou konkrétní odpověď ze strany diváků nebo by odpověď byla negativní. *„Abyste si jako divák zvyknul na nějaký styl, tak musíte přijít do kontaktu s tím výskytem, což je v případě DJKT možné měřit nejdříve po jedné sezóně. A já po pravdě ani nevím, co by to přineslo.“* (Rudolf,

2015) Zde jsem s Ondřejem Rudolfem nesouhlasil, neboť se dal zmapovat a evaluovat podle mého názoru výsledek, jaký měl původní záměr celé kampaně. On však reagoval tak, že žádný výzkum neproběhl, neboť na něj nebyl požadavek z ničí strany.

Výroční zpráva za rok 2015, jež je povinným dokumentem, který by mělo Divadlo J. K. Tyla zveřejňovat a ve kterém by byl redesign zachycen z pohledu vedení divadla, v době vzniku této práce neexistovala.

3.1.3 Zhodnocení případové studie Divadla J. K. Tyla

Divadlo J. K. Tyla má za sebou zlomovou sezónu v historii své propagace, neboť je to poprvé v jeho historii, kdy má jednotný vizuální styl. A není to pouze vizuální styl, ale celá firemní identita, která byla v případě DJKT upravena pod vedením externího marketingového odborníka.

V této chvíli není možné ještě prokázat dopady, které bude tak zásadní krok ve fungování instituce mít dlouhodobě, nicméně odborné studie citované v této práci potvrzují správnost přístupu k redesignu takovým způsobem, jak proběhl v případě DJKT. Zejména dochází ke shodě ve fázi analýzy a přípravy podkladů pro realizaci. Ondřej Rudolf označil implementaci za nedostatečnou a do jisté míry za nemožnou. Důvodem jsou podle něj nedostatečné finanční prostředky pro aktivaci značky, implementaci vizuálního stylu ve všech formách a budování produktového příběhu. Sám hodnotí výsledky, kterých se podařilo dosáhnout, takto: „V DJKT se nám povedlo z minus pěti pater dostat úrovní na suterén. Pak jsme ukončili spolupráci a teď není nikdo, kdo by řídil a vykonával.“ (Rudolf, 2015) Budoucnost síly a úspěšnosti značky je tak otevřená, byť stojí na solidních základech.

3.1.4 Názor grafického designéra na redesign DJKT

Samotné logo považuje grafický designér a vedoucí Ateliéru grafického designu a nových médií na Vysoké škole uměleckoprůmyslové v Praze Petr Babák za nepovedené a po estetické stránce špatně provedené. Neodpovídá podle něj současným trendům, není srozumitelné a vypovídající o náplni nebo poslání divadla. Sjednocení vizuálního stylu nepovažuje za důležité a naopak vyzdvihuje zapomenutý „umělecký plakát“, o kterém mluvil v rozhovoru Ondřej Rudolf.

Zmiňuje také názor, že v současnosti význam loga mizí a je otázkou času, kdy se loga přestanou používat úplně. (Babák, 2016)

Já osobně považuji tuto tezi za přípustnou, avšak možná až příliš vizionářskou. Jsem svědkem toho, jak se média kolem vyvíjejí a proměňují, i toho, že tištěné formy propagace již byly dávno v mnoha případech vytlačeny digitálními prostředky, avšak přítomnost symbolů, barev a písem, ze kterých jsou loga tvořena, je neměnná již desítky či stovky let.

3.2 Vizuální styl Divadla Na zábradlí

Druhou institucí, kterou jsem se rozhodl podrobit výzkumu pro účely této práce, je Divadlo Na zábradlí sídlící na Anenském náměstí v Praze.

Divadlo zakládaly v roce 1958 čtyři osobnosti: Helena Philippová, Vladimír Vodička, Jiří Suchý a Ivan Vyskočil. První premiéra se konala 9. prosince 1958. Během existence divadla se zde vystřídalo mnoho známých režisérů a herců (Václav Havel, Jan Grossman, Evald Schorm) „V roce 1993 zvítězila ve výběrovém řízení na ředitele Zábradlí Doubravka Svobodová a uměleckým šéfem se stal režisér Petr Lébl. Léblova éra Na zábradlí byla jedna z nejúspěšnějších, bohužel skončila v roce 1999 jeho dobrovolným odchodem ze života. Za doby jeho uměleckého vedení divadlo získalo několik Cen Alfréda Radoka, v roce 1994 a 1997 bylo vyhlášeno Divadlem roku.“ (DNz, 2016)

Od roku 2013 divadlo vede ředitel Petr Štědroň s uměleckou šéfkou a dramaturgyní Dorou Viceníkovou a kmenovým režisérem Janem Mikuláškem.

Spolu s příchodem nového vedení a divadelního souboru se poprvé po padesáti pěti letech změnil také vizuální styl, kterým se divadlo prezentovalo. Původní logo, které Divadlo Na zábradlí používalo od svého vzniku, vytvořil tři roky po založení DNz grafik Libor Fára.



Obrázek 12 – Logo Divadla Na zábradlí (Zdroj: www.bubinekrevolveru.cz, Libor Fára)

Výroční zpráva Divadla Na zábradlí z roku 2013 je rozdělena do dvou částí. První část popisuje umělecké výsledky pod vedením Doubravky Svobodové za první pololetí a od 1. září jsou v druhé části popsány nástup, plány a činnost nového vedení v čele s Petrem Štědroněm. Tato výroční zpráva se kromě umělecké koncepce zmiňuje i o redesignu. „Grafik Pavel Lukáš, absolvent FaVU ateliéru grafického designu a FF MU katedry dějin umění, vytvořil nový grafický manuál DNz od loga po webové stránky³². V současné době studuje na FAMU na katedře dokumentární tvorby. Černobílá grafika, výrazně zjednodušená, by měla být výrazná, moderní, vstřícná vůči uživateli, zjednodušit jeho orientaci a vést k rozpoznatelnosti tiskovin DNz v plejádě jiných. Na podobě nových webových stránek se pracuje. Spuštění plánujeme během měsíce března 2014.“ (Štědroň, 2013 str. 16)

Zmiňovaný grafický manuál však neexistuje, což potvrdila v osobním rozhovoru (Měšťanová, 2015) také šéfka produkce DNz Martina Měšťanová. Na obrázku níže je logotyp, který je k dispozici ke stažení na webových stránkách divadla.

³² Ukázka současné i minulé podoby webových stránek se nachází v příloze.



Obrázek 13 – Logo Divadla Na zábradlí 2013 (Zdroj: www.nazabradli.cz, Pavel Lukáš)

Více se divadlo ke změně vizuálního stylu nevyjadřuje ani v roce 2013 a ani později. O obsahu v kontextu tradice Divadla Na zábradlí hovořil v rozhovoru pro Divadelní noviny Petr Štědroň takto: *„Chceme navazovat spíše na principy než na konkrétní tradici. Není důvod kopírovat, nejsme plagiátoři. Těmi principy jsou zájem o mnohdy nepříjemné téma, které rezonuje, inscenace, které zanechávají v divákovi stopu, kladou mu otázky a na něj nároky. Usilujeme o divadlo jako živé médium, to se dle mého názoru z českých kamenných divadel poněkud vytrácí.“* (Dombrovská, 2013)

Proč se divadlo rozhodlo přistoupit k redesignu, vysvětluje Měšťanová takto: *„Vizi měli takovou, že logo změní v úctě k tomu, jak divadlo fungovalo předtím, než přišli. Jejich dramaturgická linka byla jasná už z divadla Reduta, tedy jiná, než tehdy dosavadní linka v Divadle Na zábradlí. Se změnou vedení souvisela i téměř kompletní změna repertoáru, neboť již v prvním roce bylo uvedeno 12 premiér. Dále se změnil také herecký soubor, protože přišli někteří herci z divadla předchozího (Reduty – pozn. autora). S celou změnou souvisí, že chtěli změnit vizuální stránku divadla.“* (Měšťanová, 2015) Logotyp Libora Fáry tedy zanikl (i po několika generacích tvůrců Divadla Na Zábradlí) s novým ansámblem, který však vychází z „tradic“ a „úcty“. Zda je redesign na základě změny vedení divadla legitimní, není z hlediska této práce rozhodující. Smyslem je spíše rozkrýt příčiny, proces a důsledky, které s takovým krokem souvisejí.

Zadání pro grafické vypracování změny vizuálního stylu připravovalo vedení divadla (Štědroň, Viceníková). Nejednalo se o běžné výběrové řízení, ale o přímé oslovení pěti konkrétních grafiků, kteří měli navrhnout logo pro novou éru DNz.

Dalším z důvodů pro změnu loga, který Měšťanová v rozhovoru sdělila, byla špatná aplikovatelnost loga předchozího. *„Zadání bylo změna loga. Oni nám tedy poslali nějaké návrhy. Logo jsme chtěli změnit z důvodu, že stávající logo, které fungovalo jako jasná značka divadla, nesplňovalo potřeby pro dnešní užití, neboť vzniklo v době, kdy sloužilo třeba jen pro tiskoviny. Vize tedy byla, že jsme chtěli logo, které se bude moci modifikovat postupem doby a bude se s ním moci pracovat i při tvorbě webu a tak dále, což s tím logem původním nebylo možné. Dále mělo nové logo korespondovat s dnešní dobou, což znamená nějakou jednoduchostí a čistotou.“* (Měšťanová, 2015) Na základě obdržených návrhů pak zadavatelé vybrali návrh, který nejvíce odpovídal jejich představě. Byl jím návrh již zmíněného Pavla Lukáše. Výběr grafika byl dále specifický tím, že se nejednalo o externí dodavatelskou službu, nýbrž o pracovní nabídku. Na základě tohoto výběru byl Pavel Lukáš zaměstnán a stal se interním grafikem Divadla Na zábradlí, kde stále působí. *„Nehledali jsme tedy jen vizuální podobu, ale také člověka, který vstoupí do našich řad,“* dodává Měšťanová.

Celá propagace je zajištěna produkčně obchodním oddělením, pod které grafik spadá. Ten má na starost vizuální zpracování všech tištěných i digitálních forem propagace. Martina Měšťanová přiznává, že vizuální styl prochází neustálým vývojem, byť základní podoba (např. font) zůstává stejná. *„Hlavní slovo má grafik, který má na starost styl plakátu. Taky má rád čáry a bílý prostor. V současné době jsme právě vymysleli, že budeme dělat barevné plakáty. Zjistili jsme, že ta grafika se úplně nehodí pouze k černobílé fotce, takže to budeme postupem času modifikovat. Nebude to nějak drastická změna, ale spíše drobné úpravy.“* Při bádání po smyslu změn jsem vyvrátil možnost, že by se jednalo o reakci na diváckou odezvu. *„Ne všichni diváci změnu vizuálu přijali kladně. Proběhla určitá vlna útoků ze strany nespokojených diváků, víceméně těch, co byli zvyklí na starý vizuál, což je pochopitelné při změně něčeho, co bylo dlouho*

zavedené." (Měšťanová, 2015) Negativní odezvu lze dohledat také v médiích.³³ Žádná analýza, ze které by vyplývala konkrétní divácká odezva, neproběhla. Návštěvnost na vlastní scéně v roce 2013 činila 79 %, tržebnost 64 %, v roce 2014 pak byla návštěvnost 84 % a tržebnost 65 % a v roce 2015 návštěvnost 89 % a tržebnost 70 % při podobných průměrných cenách vstupenek. Všechny výroční zprávy zaznamenávají kromě přehledu o hospodaření zejména ohlasy médií na všechny inscenace.

V souvislosti se změnou vizuálu neproběhla žádná zvláštní kampaň. Změna byla pouze ohlášena na tiskové konferenci při představení nového vedení divadla.

Nový vizuální styl je aplikován podle Měšťanové všude, kde bylo možné najít styl původní. Specifičnost pak shrnuje v poslední větě rozhovoru: *„Ze začátku to bylo trochu složitější, protože každý čekal nějakou explikaci, ale Jan Mikulášek a Dora Viceníková fungují trochu jinak. I když má nějaká inscenace třeba 50 stran scénáře, tak neobsahuje ani jediné slovo. Svoboda v tvorbě se tady nechává i grafikovi, a proto se hledal někdo, kdo bude vytvářet styl postupně s tím, jak přicházejí vjemy. Někaký kompletní manuál vznikne tedy asi, až se uzavře celá ta kapitola, zpětně. Takže asi netradičně a jinak, než to mají firmy tady nebo kdekoliv na světě.“*

3.2.1 Zhodnocení případové studie Divadla Na zábradlí

Divadlo Na zábradlí je případem instituce, která přistupovala k redesignu spontánní cestou. Vedení instituce je složené z mladých aktivních a iniciativních divadelních profesionálů. Ti se i přes patrný neodborný přístup³⁴ k marketingu a grafickému designu rozhodli provést redesign vlastní osobní cestou bez přizvání externích expertů či poradců. Výsledek, který tento proces přinesl, může být na

³³ Například Revolver Revue: K jednomu konci a jednomu začátku (nové vedení Divadla Na zábradlí a Fárovo logo) (Pokorná, 2013) či blog Nativadlo (Velemanová, 2013).

³⁴ Dochází k zaměňování či posouvání významů základních pojmů, jako je logo, logomanuál, grafik atd., absencí znalosti pojmů, které popisovaným dokumentům, prvkům, činnostem nebo osobám ve skutečnosti odpovídají.

první pohled překvapivě uspokojivý. Cíle, byť nebyly přesně definované, shledávám v potřebě představit Divadlo Na zábradlí v nové podobě a podtrhnout tak nový obsah, který přinesli jeho tvůrci. Pokud je podle uměleckého vedení obsah zejména „očistěním“³⁵ od slovního projevu, pak zůstává otázkou, do jaké míry je tento přístup z vizuálního zpracování (font, barevnost, tvary, symboly) čitelný.

Přístup, který zvolilo DNz, je v dnešní době sice možný, ale v poměrně saturovaném tržním prostředí, jakým je Praha, se pak instituce může potýkat s problémem marketingu a propagace a v důsledku i s problémem návštěvnosti, jako je tomu u jiných divadel. Divadlo Na zábradlí je sice svým obsahem poměrně úzce profilované, ale pokud nebude tato specifičnost s cílovými skupinami dobře komunikována, pak se instituce velmi lehko uzavře do sebe.

Zásadní úskalí při postupu výběrového řízení nového stylu vidím zejména v bodě, kdy současný zaměstnaný grafik z jakéhokoliv důvodu nebude schopen nebo nebude chtít dále zastávat tento klíčový post. Jelikož vizuální podoba není nikde kodifikována, bude téměř nemožné aby autora někdo plnohodnotně nahradil a navázal na kontinuitu, kterou by měla každá instituce při své propagaci zachovat. Je tedy velmi pravděpodobné, že pokud nedojde k lepšímu ukotvení jak vizuálního stylu, tak myšlenek celé identity, je její tříštění v případě Divadla Na zábradlí dříve nebo později nevyhnutelné.

„Vytvořit silnou a nadčasovou identitu společnosti je dlouhodobý proces, který musí sledovat přesně promyšlené a také realisticky proveditelné etapy a jejich důslednou realizaci v praxi. Lidé preferují na trhu takové subjekty, které dobře znají a kterým v podstatě důvěřují.“ (Záruba, Alan; Richtr, Michal; Koudelková, Dagmar, 2008)

³⁵ „Töpfer na Vinohradech chtěl zlatou korunku, která bude ukazovat jakési snobství. A takhle fungujeme i my, máme nastavenou dramaturgii a zobrazujeme nějakou čistotu. Původní logo tady bylo možná trochu složité, spleť a to bylo jeho úskalí.“ (Měšťanová, 2015)

Na rozdíl od minulé identity se však povedlo v DNz sjednotit vizuální prvky v rámci budovy, a to až na nápis v průčelí domu, kde zůstalo zachováno původní logo L. Fáry a rozdílná typografie.³⁶

3.2.2 Názor grafického designéra na redesign DNz

Petr Babák se o vizuálním zpracování v osobním rozhovoru vyjádřil v zásadě kladně. (2016) Ze své pozice naopak ocenil neexistenci logomanuálu, neboť podle něj není možné v žádném manuálu popsat veškeré možné aplikace, se kterými by mohla instituce přijít do styku. Tento pohled odporuje odborné publikaci již dříve citovaných designérů Záruby a Richtera, kteří popisují význam manuálu jako nezbytnost: „*Manuál jednotného vizuálního stylu je ‚biblí pro konzistentní aplikaci všech prvků vizuálního stylu ve všech oblastech korporátní komunikace. Bez jeho existence je proces profesionální implementace nového vizuálního stylu velmi obtížný, ba co víc, téměř nemožný. Vlastní značka společnosti má pro stoprocentní účinnost vizuálního stylu menší význam než jeho systematické zavedení podle jasně stanovených pravidel.*” Přesto následně připouští: „*Pokud firma poprvé představuje nový vizuální styl, pak by kampaň, tiskoviny a televizní spot měl obsahovat zásadní vizuální konstanty, neboť je veřejnosti představuje poprvé. Pokud však společnost používá vizuální styl již dlouhodobě, není důvod, aby spot či výroční zpráva pracovaly s vizuálním stylem jako s neměnitelným dogmatem.*” (Záruba, Alan; Richt, Michal; Koudelková, Dagmar, 2008 stránky 44, 50)

Petr Babák zmínil osobní zkušenost s možností zapojit grafika přímo do vnitřní struktury instituce. Studio Laboratoř, jehož je zakladatelem, zpracovalo experimentální vizuální styl pro Národní filmový archiv. Neskončilo však pouze u dodání stylu, nýbrž spolupracuje i nadále neobvyklým způsobem, při němž je grafik dodávaný Laboratoří zároveň přímo včleněn do struktury NFA, a podílí se tak na implementaci stylu. To je podle Babáka ideální varianta. Instituce podle

³⁶ Fotografie se nacházejí v příloze (na straně 118).

něj však většinou tvrdí, že nemají finanční prostředky, což on sám dává za vinu jejich nehospodárnosti. (Babák, 2016)

4 Proces budování vlastní identity

V poslední části práce bych se rád pokusil vystihnout co možná nejlépe proces, jakým postupovat při tvorbě jednotného vizuálního stylu či při jeho změně, a to se zaměřením na úkony, které jsou nezbytné pro pozice produkčního v kulturní instituci. V této části budu zohledňovat postřehy z případových studií tak, aby mohl přehled procesu budování vlastní identity sloužit jako praktický manuál.

4.1 Předpoklady pro budování identity

„Proces budování identity značky vyžaduje kombinaci zkoumání, strategického myšlení, vynikajícího designu a projektového managementu. Je třeba mimořádné množství trpělivosti, posedlosti dostat to pravé a schopnosti syntetizovat obrovské množství informací.“ (Wheeler, 2012 str. 90) Lehce nadneseně hovoří o předpokladech pro budování identity Adina Wheeler v knize *Designing brand identity*. Naproti tomu Mollerup popisuje proces ze strategického hlediska: *„Proces budování kvalitního vizuálního stylu nebo celé identity je velmi odpovědnou činností, kde se jeden krok váže na druhý a kdy je nutno pečlivě vážit a analyzovat jejich dosah. Jako analogie by mohl například sloužit manévr při změně letu dopravního letadla – odehrává se po dlouhé, míle trvající trajektorii, ale při jakémkoli náhlém neuváženém obratu riskuje pád.“* (Mollerup, 1999 str. 55)

Jak jsem již zmínil v první části této práce, předpokladem pro úspěšnou tvorbu firemní identity a všech jejích součástí je třeba stanovit si vizi a misi. V případě již existující neziskové instituce vychází poslání většinou ze stanov či zřizovací listiny. V případě nově vzniklých institucí je třeba nejen z marketingového pohledu, ale i z manažerského pohledu poslání v rámci organizace definovat.

Nejčastější důvody změny vizuálního stylu podle Olinse (1989 stránky 99-107) bývají:

- změna vlastníka (chce deklarovat změny, které souvisí s jeho příchodem);
- změna situace na trhu (příchod nového konkurenta, nové technologie);
- změna komunikační strategie (firma reviduje své hodnoty, záměry);
- změna cílové skupiny.

„Ke změně by neměl rozhodně vést fakt, že se stávající značka uživateli již nelíbí. I když jsou estetická hlediska laickou veřejností většinou upřednostňována nad

odbornou analýzou, každá změna značky by měla mít vždy své opodstatnění, zejména s ohledem na to, že se jedná o finančně a organizačně dosti nákladný proces." (Záruba, Alan; Richtr, Michal; Koudelková, Dagmar, 2008 str. 52)

Přeci jen trochu v rozporu s těmito tezemi Olinse i Záruby a Richtra je případ, kdy původní vizuální styl není jednotný nebo je opravdu příliš zastaralý a esteticky ani prakticky nefunguje. Právě s tímto případem se u některých kulturních institucí, vzniklých často před rokem 1989, můžeme setkat. Například u DJKT se o jednotném vizuálním stylu, který by současnému předcházel, vůbec nedá hovořit.

K redesignu je možné přistoupit i tehdy, pokud po analýze dojde k vyhodnocení, že vizuální styl zcela neodpovídá žádným estetickým standardům a kvalitám současnosti ani doby minulé. Takovým příkladem by mohlo být pražské Divadlo Spejbla a Hurvínka.

4.2 Analytická fáze

Vzniku každé strategie by nejprve měl předcházet výzkum. Je třeba provést analýzu dvojího druhu – vnější a vnitřní. Dobře posloužit mohou nástroje používané v projektovém managementu, jako například SWOT analýza. Kromě zmapování vlastní identity je třeba provést analýzu trhu, respektive konkurenčního prostředí, a také cílových skupin.

V rámci redesignu je třeba provést studii úrovně vizuální prezentace subjektu – vizuální audit. *„Vizuální audit přináší kompletní informace o tom, co o sobě subjekt sděluje, jak komunikuje a zda je forma jeho prezentace v souladu s vizí, kterou chce uplatnit pro svůj dlouhodobý i bezprostřední vývoj.“ (Záruba, Alan; Richtr, Michal; Koudelková, Dagmar, 2008 str. 56)*

Vedle vizuálního auditu existuje ještě marketingový audit, audit konkurenceschopnosti, jazykový audit atp. Každý z těchto auditů vyjadřuje nějaký úhel pohledu a měl by napomoci k tomu, aby byl redesign proveden zodpovědným a strategickým způsobem.

Při vnitřní analýze mohou napomoci rozhovory s jednotlivci uvnitř subjektu, při vnější analýze je pak vhodné vytvořit menší kolektivy lidí podle typu cílových skupin (tzv. focus groups) a testovat jejich odezvu na zkoumané téma nejlépe prostřednictvím kombinace diskuze a dotazníků.

Je možné provést také analýzu konkrétního charakteru, například analýzu trendů v oblasti grafického designu. Metod, jak analyzovat, a předmětů analýzy existuje nepřeberné množství. Analytická fáze funguje jako základy pro stavbu domu, čím hlubší – podrobnější je, tím pevnější hotová budova bude.

Některé otázky, které mohou napomoci ke kvalitní analýze, popisuje ve své knize Wheeler (2012):

- Jaká je vaše poslání? Jaké jsou vaše tři nejdůležitější cíle?
- Kdo je váš cílový trh?
- Jaké jsou přesně vaše produkty či služby?
- Proč společnost vznikla?
- Jak chcete být vnímáni publikem?
- Jaká je vaše konkurenční výhoda?
- Co děláte lépe než kdokoli jiný?
- Kdo je vaše konkurence?
- Je zde někdo, koho obdivujete? Proč?
- Jaké jsou trendy a změny, které ovlivňují váš obor?
- Jak měříte úspěch?
- Jaké hodnoty a úspěchy pohánějí vaše zaměstnance?
- Jaké jsou potenciální překážky úspěchu vašeho produktu či služby?
- Pokud byste mohli komunikovat jednu zprávu, co by jí bylo?

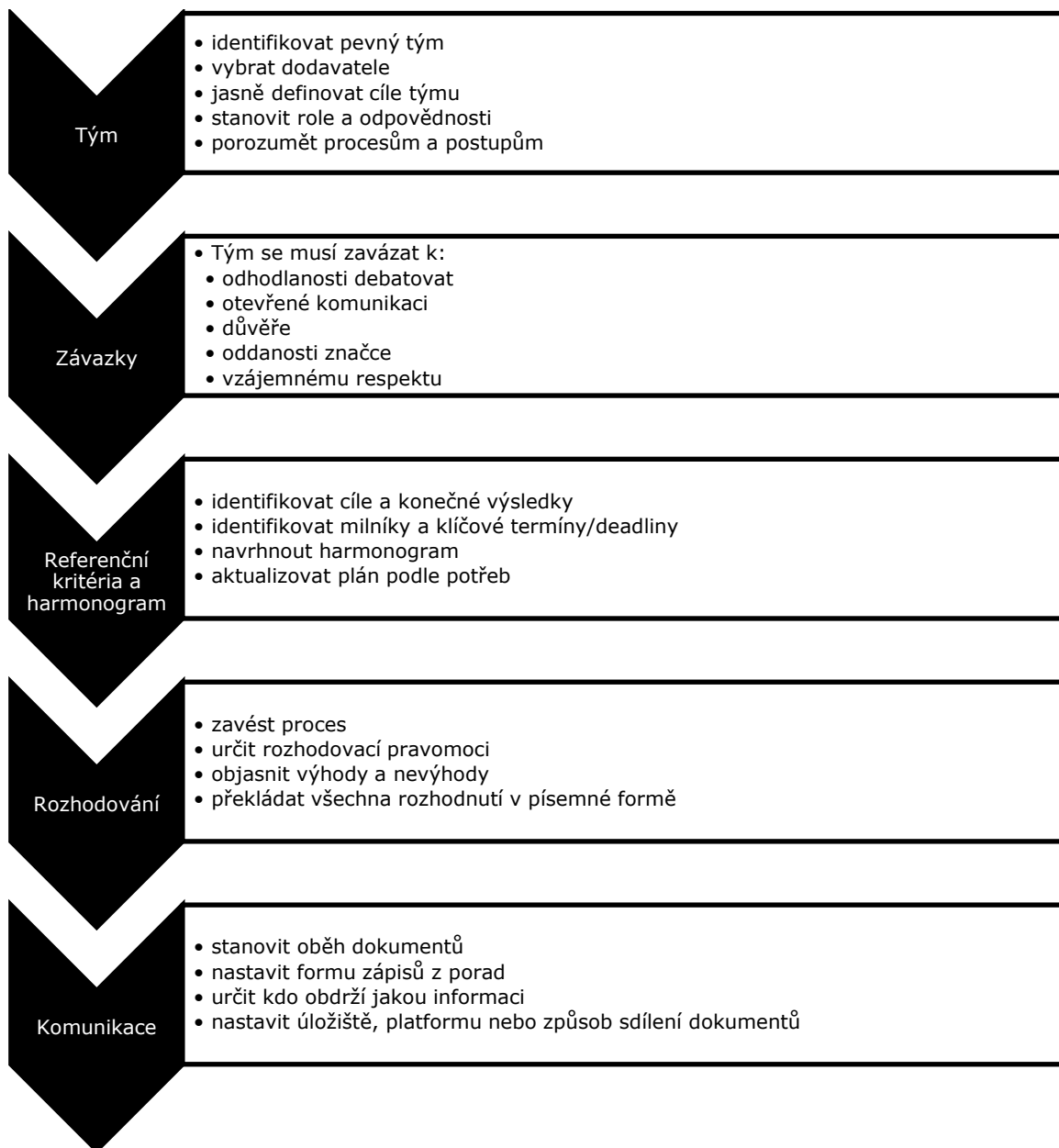
Kromě sbírání dat je ovšem potřeba také data převést do smysluplné a čitelné podoby. Pro takové účely může posloužit myšlenková mapa, bodová prezentace či jiné schéma. Převedením výsledků dotazníků do lépe uchopitelné podoby jsou například grafy.

4.3 Fáze tvorba strategie

„Analýza projektu je zakončena stanovením plánu, který obsahuje přesné zadání projektu (tzv. brief), případně ideový koncept, strukturální a časový rozvrh vývoje projektu, rámcový rozpočet a sestavení pracovní skupiny odborníků (realizační tým), kteří se budou na jeho řešení podílet.“ (Záruba, Alan; Richtr, Michal; Koudelková, Dagmar, 2008 str. 58) Tvorba strategie je klíčovým momentem, který dává projektu jasný rámec ve formě rozpočtu, časového plánu a obsahu.

Rozpočet v sobě zahrnuje zejména náklady na práci všech lidí podílejících se na procesu od analýzy až po evaluaci. Druhou hlavní a nedílnou součástí rozpočtu jsou náklady na implementaci návrhů do praxe. Rozpočet není možné taxativně určit, neboť se liší případ od případu a záleží na velikosti subjektu i formách realizace.

Strategie by měla zahrnovat všechny dílčí činnosti, které je potřeba vykonat pro naplnění cílů, a objektivně ověřitelné ukazatele, pomocí nichž bude možné naplnění evaluovat. Každá činnost by měla mít přidělené zdroje v podobě lidské práce konkrétních osob a případně financí. Je tedy nezbytné stanovit v rámci strategie kompetence a zodpovědnost jednotlivých osob podílejících se na projektu. Realizační tým by měl mít jasně nastavené kanály pro komunikaci, ať už ve formě porad, či sdílení informací mezi jednotlivci.



Obrázek 14 – Rebranding Project Management (Zdroj: volně dle Wheeler, 2012)

4.3.1 Výběr dodavatele

Externího dodavatele vizuálního stylu je možné vybrat na základě výběrového řízení, předchozí zkušenosti či referencí. Ideální variantou jsou alespoň dvě ze tří zmíněných možností. *„Na straně klienta musí být určen garant projektu, který zodpovídá za úspěšné dokončení projektu, jeho zavedení a prosazení mezi zaměstnanci. Lidé obecně nemají rádi změny, protože jim komplikují život.“* (Záruba, Alan; Richtr, Michal; Koudelková, Dagmar, 2008 str. 58)

Kolik osob je v realizačním týmu a z jakých jsou oborů, záleží na situaci. V Divadle Na zábradlí se procesu zúčastnil pouze zadavatel, jeden grafik a následnou implementaci provádí obchodní oddělení. V případě Divadla J. K. Tyla nebyl uvnitř organizace nikdo, kdo by byl schopen sestavit zadání nebo strategii pro tak rozsáhlou změnu. Byl tedy přizván externí marketingový specialista, který měl zadání pro grafické studio připravit. Následně se ale stal i součástí realizačního týmu jako jeho přímý člen. Častým případem je, že ani subjekt a ani dodavatel vizuálního stylu nejsou kompetentní³⁷ v analýze a plánování marketingové strategie, a je tedy potřebný mezičlánek v podobě externího experta.

Finální, přesné zadání projektu by mělo tedy obsahovat zejména:

- jasně stanovenou vizi a misi;
- atributy – obsahující vlastnosti značky;
- klíčové produkty a služby, které subjekt poskytuje;
- definovaný cílový trh;
- hodnotovou propozici sloužící k popsání služeb a produktů a čím mohou být pro zákazníka atraktivní;
- seznam zainteresovaných stran seřazený podle míry jejich vlivu;
- popsanou konkurenční výhodu;
- strukturovaný seznam konkurence.

Obecné zásady a doporučení k tomu, jak vypsát výběrové řízení, najdeme například na webových stránkách Unie grafického designu:

- *Podmínky musí být stanoveny předem, písemně a pro všechny účastníky stejně.*
- *Nelze oslovovat další účastníky, pokud již soutěž probíhá. V případě, že vypisovatel není spokojen s úrovní předložených návrhů, musí soutěž*

³⁷ Zejména to platí u menších, neziskových nebo příliš specializovaných subjektů.

ukončit bez vyhlášení vítěze a vypsat soutěž novou nebo realizovat projekt přímým oslovením dodavatele. Tento postup lze však realizovat až po uvědomění všech zúčastněných a vypořádání závazků plynoucích z původního výběrového řízení.

- V průběhu soutěže nelze měnit její podmínky.*
- U výběrových řízení a veřejných soutěží nelze stanovit odměnu na základě subjektivního kritéria líbí/nelíbí. Odměna je fixně stanovena pro všechny oslovené, pokud splní podmínky účasti. Jedná se o termín, rozsah, formu předložené nabídky apod.*
- Vypisovatel by měl informovat o počtu oslovených účastníků (jde o motivaci a důležitý faktor při rozhodování, zda se zúčastnit).*
- Poskytnutí konkrétních informací o oslovených je na zvážení zadavatele.*
- Vypisovatel výběrového řízení musí písemně informovat všechny zúčastněné o výsledcích výběrového řízení (u veřejné soutěže lze vydat tiskovou zprávu o vítězi).*
- Oznámení výsledku výběrového řízení by mělo proběhnout v přiměřeném časovém horizontu 1–2 týdnů od prezentací (v opačném případě zavdává situace prostor ke spekulacím o korektnosti výběru).*
- Vypisovatel má právo trvat na splnění všech položek nabídky vítězného subjektu. Pokud dojde k následné změně rozsahu a zadání, je potřeba přistoupit ke změně smlouvy.*
- Účastníci by měli mít dostatečný čas na zpracování návrhů.*
- V zadání je nutné důkladně a přesně specifikovat požadavky a jejich priority. (Toman, 2008)*

Unie grafického designu rovněž předkládá rozdíl mezi výběrovým řízením a veřejnou soutěží, jež citují:

V případě výběrového řízení se jedná o tzv. „vyzvanou soutěž“. Vyhlášovatel osloví daný počet předem vybraných účastníků soutěže a nastolí podmínky účasti a povinnosti všech stran. Oslovený subjekt se následně rozhodne, zda se za daných podmínek zúčastní, nebo ne. Proces se většinou odehrává ve dvou, maximálně třech kolech. V případě jednokolové soutěže je z předložených návrhů vybrán rovnou vítěz. U vícekolového řízení jsou stanoveni alespoň dva postupující. Může dojít k nastolení dodatečných požadavků a v dalším kole je pak stanoven vítěz. Pro všechna kola by měla

být definována odměna za odvedenou práci, a to i pro nevítezné návrhy (tzv. skicovné³⁸).

Veřejná soutěž neurčuje dopředu účastníky výběrového řízení, proto se pro první kolo nevypisuje skicovné. Důvodem je těžko odhadnutelný počet účastníků, a zejména kvalita zaslaných návrhů. Soutěž probíhá většinou dvoukolově. Další kola už by však měla být honorována. Podmínky jsou opět stanoveny předem, a to pro všechny účastníky stejně. Veřejná soutěž je většinou vypisována státními organizacemi, místními samosprávami, obcemi, kraji, případně velkými firmami. Motivací k účasti je kromě finanční stránky věci i získání referenční a prestižní zakázky. Designéři se proto účastní, přestože v prvním kole neobdrží skicovné. Pro menší firmy je veřejná soutěž naprosto nevhodná. (Toman, 2008)

Argumenty pro výběrové řízení nebo veřejnou soutěž:

- Širší spektrum pohledů na daný problém.
- Pro klienta se otevírá možnost svým požadavkům lépe porozumět a vybrat optimální řešení.
- Při uvážlivém výběru oslovených účastníků se zvyšuje pravděpodobnost kvalitního výsledku.

Argumenty proti výběrovému řízení nebo veřejné soutěži:

- Vyšší finanční nároky na vyhlášovatele.
- Organizační a časová náročnost.

³⁸ Skicovné je předem stanovená odměna účastníkům výběrových řízení a veřejných soutěží. Odměna hradí alespoň částečně cenu duševní práce a přímé náklady účastníků. Je zejména projevem úcty vyhlášovatele k práci účastníků a důkazem seriózního přístupu k výběrovému řízení či veřejné soutěži. Účastníci se díky skicovnému mohou úkolu věnovat zodpovědněji a investovat do něj více času či dalších prostředků k dosažení nejlepšího výsledku.

- Složitější právní vypořádání se všemi účastníky.

Argumenty pro přímé oslovení designéra či grafického studia:

- Rychlejší průběh celého projektu.
- Menší finanční a organizační náročnost.
- Při uvážlivém výběru může být výsledek stejně kvalitní jako u výběrového řízení.

Argumenty proti přímému oslovení designéra či grafického studia

- Větší riziko špatného výběru a krachu projektu na osobní i profesní rovině.
- Riziko problémů v případě předem nedostatečně nebo špatně definovaných podmínek.

Rady pro první úvahy:

- Zvažte finanční prostředky, které můžete do výsledku investovat. (Výběrové řízení je dražší než přímé oslovení dodavatele, při správně zvoleném postupu by však mělo přinést větší jistotu kvalitního výsledku.)
- Z tohoto předpokladu odvoďte požadavky na rozsah předkládaných nabídek v jednotlivých kolech a počet oslovených.
- Přesně a kvalitně koncipujte zadání výběrového řízení. Soutěžící by měli mít všechny potřebné informace k přípravě návrhů.
- Velice důležité je složení poroty, ta bude mít značný vliv na výsledek. Složení by mělo být vyvážené a mezi porotci by kromě zástupce zadavatele měl být alespoň jeden odborník na grafický design. Názory odborné poroty by měly být respektovány. V úvahách je třeba zohlednit výši odměny pro porotce. Renomovaný odborník může být motivovaný prestiží takovéto akce nebo zájmem o projekt. Finanční odměna ale může hrát také důležitou roli.
- Zvažte předem systém hodnocení. Mezi řadou možností zvolte tu nejvhodnější pro Vámi realizované výběrové řízení (složení a velikost poroty). Mezi možnostmi připadají v úvahu například „papírková“ metoda (neveřejná), veřejné hlasování apod.
- Vypsání VŘ nebo VS by mělo proběhnout v součinnosti s právníkem.
- Připravujete-li výběrové řízení, pečlivě vybírejte oslovené, jde vlastně o nulté kolo soutěže, kterým do značné míry ovlivníte úroveň návrhů i cen.

Součástí zadání a oslovujícího dopisu by měly od počátku být:

- *podmínky a kritéria hodnocení (včetně termínů, cen a požadavků);*
- *členové výběrové komise;*
- *čas, který mají oslovené subjekty vyhrazený pro prezentaci svého díla (všechny subjekty by měly dostat stejný čas);*
- *postup plnění závazků všech zúčastněných stran;*
- *kontaktní osoba koordinující průběh;*
- *stanovení priorit zadavatele;*
- *specifikace, čeho chce zadavatel dosáhnout a co od díla očekává. (Toman, 2008)*

Šablona podle Jiřího Tomana z Unie grafického designu pro vypsání výběrového řízení (na straně 155) a veřejné soutěže (na straně 161) je v příloze této práce.

S výběrem grafického studia radí Martin Pecina taktéž z UDG. Rady by se daly převést ve stručnosti do pěti hlavních zásad:

- Stanovit si spektrum a rozsah předpokládaných zakázek.
- Prohlédnout si pečlivě portfolio kandidátů.
- Domluvit si osobní schůzku.
- Dbát na doporučení a ocenění v oblasti designu.
- Porovnat finanční nároky studia se svými možnostmi. (Pecina, 2009)

4.3.2 Časový plán

Časový plán obsahuje všechny milníky v procesu a popisuje jednotlivé fáze mezi nimi. Délka celého procesu se odvíjí od povahy subjektu či jeho produktů, a může proto trvat v řádech týdnů i v řádech let. Ovlivňují ji zejména následující faktory:

- velikost organizace;
- rozsah jejího působení;
- velikost trhu;
- doba, po kterou již instituce na trhu funguje;
- počet osob, které jsou v procesu zapojeny, a další.

V případě vícesouborového divadla se jedná zpravidla o proces, který bude včetně implementace trvat jednu až dvě divadelní sezóny. Z čehož přípravná fáze

bude trvat dva až tři měsíce, fáze tvorby strategie měsíc, koncepční a kodifikační fáze tři až pět měsíců a fáze evaluace může proběhnout během začátku sezóny následující.

4.4 Koncepční fáze

„Důležitým principem této fáze projektu jsou pravidelné konzultace realizačního týmu podle předem stanoveného plánu a rozsahu aplikací nového vizuálního stylu prostředí společnosti. Tato fáze se vyznačuje širokým rozpětím různých variant řešení, jejich testováním, korekcí a následným definováním nejlepších.“ (Záruba, Alan; Richtr, Michal; Koudelková, Dagmar, 2008 str. 58) Koncepční fáze je nedílnou součástí procesu budování identity. Je to jednoduše proces komunikace mezi dodavatelem a zadavatelem, během něhož dochází k úpravám návrhů na základě koncepce dodavatele a připomínek zadavatele. Designér Meejo Kwon prohlásil: *„Proces návrhů je trojúhelníkem mezi veřejným míněním, klientovým vzhledem a designérovou intuicí.“* (Wheeler, 2012 str. 125) V této fázi hlavní činnost spočívá zejména v převádění zadání do vnímatelné podoby identity. Bežný postup je zpracování variant do podoby náčrtů, zkoumání jejich vyznění a následné přiřazování barev či typografických prvků. Koncepční fáze by měla brát v potaz také podoby budoucí aplikace vizuálního stylu a v návrhu k nim přihlídnout. Jiná bude zajisté aplikace vizuálního stylu pro leteckou společnost, jiná pro operu a jiná pro advokátní kancelář. I z toho důvodu bude například s ohledem na čitelnost každé zpracování jiné.

Zásadními požadavky na jednotný vizuální styl a jeho charakter jsou podle Záruby a Richtra (2008):

- srozumitelnost a čitelnost;
- otevřenost vůči potenciálnímu rozšíření podnikatelských nebo organizačních aktivit;
- atraktivita a estetická kvalita;
- soulad funkce s formami firemní komunikace a postavení společnosti na trhu.

4.5 Kodifikační fáze

Hlavním bodem této fáze je tvorba přehledného dokumentu, který bude sloužit jako závazný předpis jakékoliv práce s vizuálem. Výsledný dokument bývá

zpravidla označován jako grafický manuál. V případě, že obsahuje širší kontext než jen vizuální styl, pak se jedná o korporátní, respektive brand manuál. Základními stavebními prvky každého vizuálního stylu jsou:

- značka (logo, logotyp);³⁹
- typografie (písmo);
- barevnost a doplňkové vizuální elementy;
- příklady všech možných variant aplikace, které vyplývají ze strategie a z charakteru subjektu (hlavičkový papír, vizitka, webové stránky, značky⁴⁰, práce s prostředím – interiéry budov, vozidla, oděvy – uniformy, merchandisingové produkty atp.).

Podle Richtra a Záruby (2008) by měl grafický manuál splňovat zejména kritéria:

- systém – členění do logických celků podle obsahu;
- přehlednost – označení kapitol a všech částí pro snadnou orientaci;
- otevřenost – prostor pro doplnění, vývoj;
- adekvátní rozsah – instruktážní norma, věcný rozsah;
- praktická forma – respektovat požadavky pracovníků zodpovědných za implementaci.

Názory na to, kdy grafický manuál vytvářet a jak by měl být obsáhlý, se různí. Bohumil Vašák ze Studia Najbrt uvádí dva příklady. Prvním je vizuální identita hlavního města Prahy, která je přesně definována a fixována na brand manuál obsahující varianty a možné výskyty a aplikace všech podob vizuálního stylu, jež by měly být pro instituci zcela závazné. Takový brand manuál v případě HMP vznikl dva roky. Druhým příkladem je manuál postprodukční společnosti UPP od téhož studia, který obsahuje pouze základní logo, font a barevnosti. Zbytek všech vizuálních aplikací probíhá na základě dalších podzakázek realizovaných

³⁹ V tomto případě se na rozdíl od obchodní značky – brandu jedná o značku vizuální – logo.

⁴⁰ Např. ve smyslu navigačních cedulí.

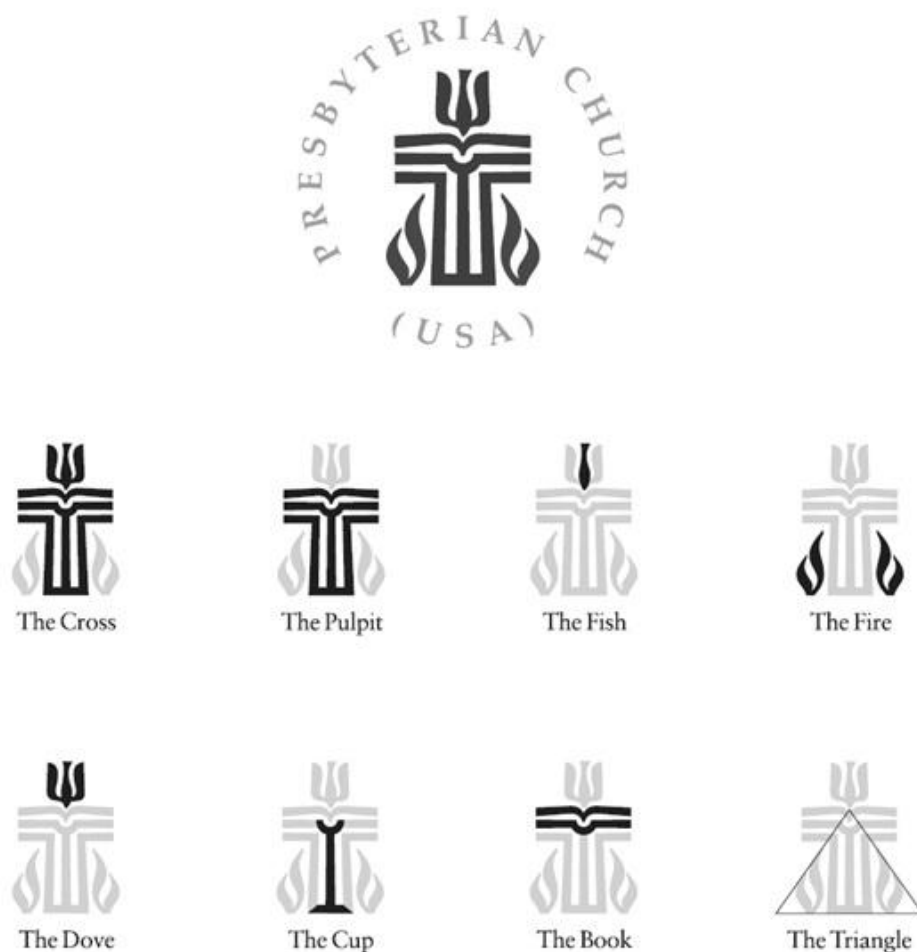
studiem. Druhý systém je více postavený na dlouhodobé spolupráci a důvěře. Za cenu fixace na dodavatele však umožňuje tento přístup kreativní vývoj a aktualizace vzhledem k současným potřebám, a to i se zachováním stejných estetických hodnot a stylu. (Vašák, 2016)

4.5.1 Logo jako součást identity

„Logo je vstupní branou ke značce“ prohlásil americký designér Milton Glaser“. (citace z Designing Brand Identity (Wheeler, 2012)). Přesto, že se jedná o prvek nejdominantnější, tak na něm zdaleka nestojí celý vizuální styl, jak se mnozí laici domnívají. Ten je naopak vytvářen až souborem všech vizuálně vnímatelných složek identity. Paradoxně se v současné době nejedná pouze o vizuální podoby, ale součástí identity může být kvůli novým médiím často i zvuk nebo kombinace zvuku a obrazu – audiovizuální spot.⁴¹ Logo je však stále u většiny značek nejrozšířenější formou jejich ztvárnění, proto by mělo za značku co možná nejvíce hovořit, aby fungovalo v přímé asociaci s ostatními prvky identity.

⁴¹ Značku Coca-Cola netvoří pouze její logo, ale i specifický tvar skleněné lahve, vlastní odstín červené barvy, či dokonce zvuky otevírání lahve se zasyčením a znělka (tzv. jingle).

Příklad tvorby významu skrze symboly v logu:



Obrázek 15 – Presbyterian church logo (Zdroj: Malcolm Grear Designers)

Presbyterní církev je protestantská křesťanská církev působící ve Spojených státech amerických. I přesto, že se nejedná o logo z kulturní sféry, je dobrým příkladem práce se symboly. Symbolů spojených s liturgií a církví obsahuje osm. Takové vypracování je krajním příkladem, avšak jednou z variant, kdy logo samo o sobě navozuje řeč, jakou značka mluví.

4.6 Fáze komunikace a implementace

Tato fáze bývá zpravidla nejnákladnější a nejdéle trvající z celého procesu. Během ní je třeba představit identitu veřejnosti a přimět všechny cílové skupiny, aby se s ní ztotožnily. Klíčové je přijetí identity uvnitř organizace, neboť teprve skrze zaměstnance může dojít k úplné implementaci. Vhodným nástrojem, jak identitu vysvětlit, může být manuál značky (tzv. brandbook) obsahující srozumitelně popsané motivy pro změnu identity, dopady, vysvětlení vizuálu atd.

Při implementaci je třeba nanejvýše dodržovat plány stanovené ve strategii, které však mohou být za účelem odstranění nepřesných odhadů upraveny. Nejhorší možnou variantou implementace je, že proběhne jen z části, a výsledný styl je tedy roztržitý a pro zákazníka neuchopitelný.

Implementace je komplexní proces, který sestává ze změn mnoha dílčích prvků. Ať už se jedná o změnu vizitek, polepů vozidel, navigačního systému, oděvů, reklamních kampaní, obalů nebo webových stránek.

Logomanuál nemusí být vždy pouze v tištěné podobě. Čím dál více je běžná i podoba elektronická a v současnosti i on-line, respektive cloud⁴² verze. V případě větších institucí může tento způsob značně usnadnit implementaci všech potřebných prvků. Služba, která funguje jako on-line úložiště pro všechny dokumenty týkající se značky, může být například BrandCloud⁴³. Tento webový portál vznikl spoluprací českých reklamních agentur a grafických studií (La Taupe a Studio Najbrt) pro značné usnadnění procesů příprav i implementace jak na straně dodavatele, tak především klienta.

4.7 Fáze evaluace

Evaluace je poslední, často opomíjenou fází. Svým způsobem se ve formě shromažďování dat podobá analýze, avšak během evaluace nejsou vytvářeny nebo objevovány nové principy, nýbrž pouze zhodnoceny výsledky, postupy a způsoby provedení. Základním nosným bodem evaluace je tedy sledování, zda a jak se naplnili, cíle, které byly stanoveny. Evaluovat mohou a měly by všechny strany zapojené do projektu podle předem stanovených parametrů, které má vyhodnocení sledovat. Evaluace slouží k úpravě a následnému zlepšení postupů při práci, korekci poslání a sebereflexi instituce, a posiluje tak identitu. Také může sloužit jako odpověď na otázku, zda realizovat budoucí redesigny se stejným dodavatelem, respektive klientem, nebo co při spolupráci změnit.

⁴² Internetové úložiště.

⁴³ <https://brandcloud.pro/cz>.

4.7.1 Předmět a způsob měření

Měřit se dá v rámci evaluace několik faktorů. Pomocí dotazníkového šetření je možné zjistit, jaké mají zákazníci (v našem případě diváci) povědomí o značce, jak vnímají její kvalitu, důvěryhodnost, jaké jsou jejich sympatie se značkou. Dále je možné měřit jejich rozhodování při nákupu, čemu dávají přednost a s jakou četností nakupují. Co se týče prodeje vstupenek, tak může být předmětem dotazníku jejich spokojenost s nákupem, způsob nákupu, způsob, jakým se o značce dozvěděli. Z finančního hlediska je možné zkoumat hodnotu značky po rebrandingu, podíl firmy na trhu atp.

4.8 Shrnutí procesu budování vlastní identity

V divadelním prostředí, na které je tato práce zaměřena, je možné aplikovat kostru postupů a procesů, které jsou běžné v redesignu nebo rebrandingu zejména v komerční sféře. Je však třeba počítat s určitými omezeními, nebo lépe řečeno modifikacemi. I přes to, že z obou případových studií vyplývá, že divadla svou vizuální identitu změnila v rámci možností kvalitně, úspěch budování jejich značky může prověřit až delší časové období – další sezóny. Budování identity je kontinuální proces tvorby nového obsahu, úpravy stávajícího i přizpůsobování se novým technologiím na základě marketingových kampaní, a především dlouhodobé vize. Redesign a rebranding a jeho průběh se vždy budou odvíjet od přístupu lidí, kteří je provádějí (jejich znalostí, kompetence apod.), a také od velikosti instituce. V případě Divadla Na zábradlí, jako malého jednosouborového divadla, nebo případně u dílčího projektu je možné tvorbu vizuální identity provádět v menší skupině lidí, neboť je snazší nastavit výstupy, práci s rozpočtem i celou strategii, než když se jedná o instituci velkou – v našem případě např. vícesouborové divadlo.

Závěr

Práce měla být původně zaměřena pouze na vizuální stránku prezentace divadel, neboť to je téma, jež mě během studia na DAMU z marketingové výuky zaujalo nejvíce, avšak při analýze všech potřebných podkladů jsem seznal, že bude téma třeba rozšířit, aby bylo možné opřít ho o pevné pilíře na vědecké úrovni.

Práce je podle úvodního předpokladu rozdělena do tří částí. První část je převážně badatelská. Jedná se o zmapování kořenů firemní identity a o podrobnou explikaci používaných pojmů.

Ve druhé části práce jsem vypracoval dvě případové studie. Jsou jimi Divadlo J. K. Tyla v Plzni a Divadlo Na zábradlí v Praze. Obě tyto instituce prodělaly změnu vizuální identity a částečně i změnu identity celkové. Na redesignu těchto dvou institucí je proto dobře čitelné, jak proces změny identity probíhá, co k němu vedlo a jaké dílčí výsledky z něj vyplývají.

Ideální postup budování identity popisuji ve třetí části této práce. Pasáž je obohacena o teoretické poznatky z první části i praktické zkušenosti z části druhé, které jsem nasbíral v průběhu psaní. Doufám, že poslouží případným čtenářům v jejich snaze o kvalitní budování identity vlastního subjektu.

Soupis použitých pramenů a literatury

- Aaker, David A. a Joachimsthaler, Erich. 2000.** *Brand Leadership*. New York : The Free Press, 2000. 0684839245.
- Aaker, David A. 1991.** *Managing Brand Equity*. New York : The Free Press, 1991.
- Aaker, David. 2003.** *Brand Building*. Praha : Computer Press, 2003. 8072268856.
- Adamson, Allen. 2009.** *BrandDigital: Simple Ways Top Brands Succeed in the Digital World*. New York : St. Martin's Griffin, 2009. 978-0230617629.
- Babák, Petr. 2016.** *osobní rozhovor*. Praha, 24. 3 2016.
- Balmer, John M. T. a van Riel, Cees B. M. 1997.** Corporate identity: The concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*. [Online] 1997. [Citace: 12. 8 2016.] hdl.handle.net/1765/12137.
- Balmer, John M. T. 1998.** Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing. *Journal of Marketing and Management*. 1998.
- Baťa - král bot.* **Kafka, Ondřej. 2000.** 5, Praha : Kafka Design, s.r.o., 2000, Sv. 53.
- BBC. 2014.** BBC. *History Figures*. [Online] 2014. [Citace: 4. duben 2016.] http://www.bbc.co.uk/history/historic_figures/caxton_william.shtml.
- Bedrnová, Eva a Nový, Ivan. 2007.** *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2007. 978-80-7261-169-0.
- ČTK. 2014.** Aktuálně.cz. *Ředitelem plzeňského divadla se stal Martin Otava*. [Online] Economia, a.s., 1. 9 2014. [Citace: 27. 4 2015.] <http://magazin.aktualne.cz/kultura/divadlo/reditelem-plzenskeho-divadla-se-stal-martin-otava/r~33576f0e321211e4a8700025900fea04/>.
- DJKT. 2015.** Divadlo J. K. Tyla v Plzni. *Historie divadelnictví v Plzni*. [Online] 2015. [Citace: 28. 4 2016.] <https://www.djkt.eu/historie-divadelnictvi-v-plzni>.
- DNz. 2016.** Divadlo Na zábradlí. *Historie*. [Online] 2016. [Citace: 27. 4 2016.] <http://www.nazabradli.cz/cz/o-divadle/historie>.
- Dombrovská, Lenka. 2013.** Divadelní noviny. *Budoucí tradice Divadla Na zábradlí*. [Online] Divadelní noviny, 1. 11 2013. [Citace: 29. 4 2016.] <http://www.divadelni-noviny.cz/budouci-tradice-divadla-na-zabradli>.
- Dráb, Radek. 2012.** Strategie.cz. *Jsou firemní mise a vize jen klišé?* [Online] Serafico investment s.r.o. , 27. 6 2012. [Citace: 29. 4 2016.] <http://strategie.e15.cz/zurnal/jsou-firemni-mise-a-vize-jen-klise-776222>.

- Google. 2016.** Google Společnost. *Firemní kultura*. [Online] 26. 4 2016. [Citace: 26. 4 2016.] https://www.google.com/intl/cs_CZ/about/company/facts/culture/.
- Heller, Steven a Poyner, Rick. 1999.** *Looking Closer 3. Classic Writings on Graphic Design - W.A. Dwiggins: New Kind of Printing Calls for New Design*. New York : Allworth Press, 1999.
- Herbst, Dieter. 2006.** *Corporate Identity*. Berlin : Cornelsen Verlag, 2006.
- Herman, Josef a Šormová, Eva. 2000.** *Česká divadla: encyklopedie divadelních souborů*. Praha : Divadelní ústav, 2000. 80-7008-107-4.
- Horáková, Iveta, Škapová, Hana a Stejskalová, Dita. 2000.** *Strategie firemní komunikace*. Praha : Management Press, 2000. 80-85943-99-9.
- Hrivnák, Tomáš. 2016 .** Seduo. *Základy řízení značky*. [Online] LMC s.r.o., 2016 . <https://www.seduo.cz/zaklady-rizeni-znacky/lekce/11>.
- IFRC. 2016.** The International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies. *Our vision and mission*. [Online] 2016. [Citace: 25. 4 2016.] <http://www.ifrc.org/en/who-we-are/vision-and-mission/>.
- IKEA. 2016.** IKEA. *The IKEA vision*. [Online] 2016. [Citace: 25. 4 2016.] http://www.ikea.com/ms/en_CA/the_ikea_story/working_at_ikea/our_vision.html.
- Janáková, Iva. 2003.** *Ladislav Sutnar - Praha - New York - design in action*. Praha : Uměleckoprůmyslové muzeum, 2003. 80-7101-050-2.
- Josefová, Hana. 2015.** Deník.cz. *Divadlo J. K. Tyla představuje nový vizuální styl*. [Online] VLTAVA-LABE-PRESS, a.s., 6. 2 2015. [Citace: 13. 3 2016.] <http://www.denik.cz/divadlo/divadlo-j-k-tyla-predstavuje-novy-vizualni-styl-20150205-67p3.html>.
- Kapferer, J. N. 1997.** *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity*. London : Kogan Page, 1997.
- Kapferer, J. 2012.** *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and*. Londýn : Kogan Page Limited, 2012. 978-0749465155.
- Keller, Kevin Lane. 2007.** *Strategické řízení značky*. Praha : Grada, 2007. 978-80-247-1481-3.
- Keller, Kevin. 2007.** *Strategické řízení značky*. Praha : Grada, 2007. 9788024714813.
- King, Stephen. 1991.** Brand Building in 1990s. *Journal of Marketing Management*. místo neznámé : The Westburn Publishers, 1991, Sv. 7.

- Kotler, Philip a Armstrong, Gary. 2004.** *Marketing*. Praha : Grada, 2004. 80-247-0513-3.
- Koudelka, Jan. 1997.** *Spotřební chování a marketing*. Praha : Grada, 1997. 8071693723.
- Lehner, Ernst. 1950.** *Symbols, Signs & Signets*. New York : Dover Publications, Inc., 1950.
- Měšťánová, Martina. 2015.** *osobní rozhovor*. Praha, 13. 12 2015.
- Mollerup, Per. 1999.** *Marks of Excellence: The History and Taxonomy of Trademarks*. Londýn : Phaidon Press Ltd., 1999. 978-0714838380.
- Mužiková, Iveta. 2016.** *Koncepce identity značky v České republice*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2016.
- Nielsen. 2014.** Nielsen Global Survey. *Consumer Confidence: Concerns and Spending Intentions Around the World*. [Online] The Nielsen Company, 22. 7 2014. [Citace: 8. 7 2016.]
<http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2014/consumer-confidence-concerns-and-spending-intentions-around-the-world-q2-2014.html>.
- Olins, Wally. 1989.** *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible Through Design*. London : Thames&Hudson, 1989. 978-0875842509.
- Panoch, Pavel. 2012.** Databáze divadel. *Městské divadlo Josefa Kajetána Tyla*. [Online] Institut Umění - Divadelní Ústav, 2012. [Citace: 27. 4 2016.]
<http://www.theatre-architecture.eu/cs/db/?page=2&searchResult=map&theatreId=9>.
- Pecina, Martin T. 2009.** Unie grafického designu. *JAK SI VYBRAT GRAFICKÉ STUDIO*. [Online] 11. 2 2009. [Citace: 1. 8 2016.] <http://unie-grafickeho-designu.cz/jak-si-vybrat-graficke-studio/#.V7D0a6LXt5Q>.
- Peter Boatwright, Jonathan Cagan, Dee Kapur, Al Saltiel. 2009.** A step-by-step process to build valued brands. *Journal of Product & Brand Management*. [Online] 2009. [Citace: 5. 8 2016.]
<http://dx.doi.org/10.1108/10610420910933353>. 1061-0421.
- Petty, Geoff. 2013.** *Moderní vyučování*. Praha : Portál, 2013. 978-80-262-0367-4.
- Pijoan, José. 1987.** *Dějiny umění 1*. Praha : Odeon, 1987.
- Pokorná, Terezie. 2013.** Bubínek Revolveru. *K jednomu konci a jednomu začátku (nové vedení Divadla Na zábradlí a Fárovovo logo)*. [Online] Revolver

- Revue, 9. 9 2013. [Citace: 12. 4 2016.] <http://www.bubinekrevolveru.cz/k-jednomu-konci-jednomu-zacatku-nove-vedeni-divadla-na-zabradli-farovo-logo>.
- Rudolf, Ondřej a Světlík, Michal. 2014.** Strategie a divadlo (prezentace). [Online] 2014.
- Rudolf, Ondřej. 2014.** *DJKT MARKETINGOVÁ STRATEGIE - ČÁST 1 - ANALYTICKÁ FÁZE*. Plzeň : Abillance s.r.o., 2014.
- . **2015.** *osobní rozhovor*. Plzeň, 5. 12 2015.
- Ruspoli, Mario. 1987.** *The Cave of Lascaux*. New York : Harry N. Abrams, 1987. 978-0-8109-1267-0.
- Schwarzenberg, Karel. 2007.** *Heraldika*. Praha : Vyšehrad, 2007. 978-80-7021-827-3.
- Solomon, Michael, Marshall, Greg a Stuart, Elnora. 2006.** *Marketing: očima světových marketing manažerů*. Brno : Computer Press, 2006. 80-251-1273-X.
- Štědroň, Petr. 2013.** *Výroční zpráva Divadla Na zábradlí za rok 2013*. Praha : Divadlo Na Zábradlí, 2013.
- Stejskalová, Dita, Horáková, Iveta a Škapová, Hana. 2008.** *Strategie firemní komunikace*. Praha : Management Press, 2008. 9788072611782.
- Svoboda, Václav. 2003.** *Corporate identity*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně , 2003. 80-7318-106-1.
- Theatre, The National. 2016.** The National Theatre Washington D.C. *Mission*. [Online] 2016. [Citace: 27. 4 2016.] <http://thenationaldc.org/mission/>.
- Toman, Jiří. 2008.** Unie grafického designu. *JAK VYPISOVAT VÝBĚROVÁ ŘÍZENÍ A VEŘEJNÉ SOUTĚŽE*. [Online] 10. 12 2008. [Citace: 7. 8 2016.] <http://unie-grafickeho-designu.cz/jak-vypisovat-vyberova-rizeni-a-verejne-souteze/#.V7DuoKLXt5Q>.
- UBER. 2016.** UBER. *Our story*. [Online] 2016. [Citace: 25. 4 2016.] <https://www.uber.com/our-story/>.
- Vašák, Bohumil. 2016.** UGD 39: Dlouhodobě udržitelný rozvoj značek (Karel Drašnar a Bohumil Vašák). *Unie Grafického Designu*. <https://www.youtube.com/watch?v=kETDn6Y1RLI>, Praha : YouTube.com, 17. 3 2016.
- Veber, Jaromír. 2000.** *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2000. 8072610295.

- Velemanová, Věra. 2013.** Nadivadlo. *Velemanová: O malém arogantním „Z“*. [Online] 5. 9 2013. [Citace: 18. 2 2016.] <http://nadivadlo.blogspot.cz/2013/09/velemanova-o-malem-arogantnim-z.html>.
- Vykydal, Aleš. 2001.** *Firemní image*. Ostrava : Doktorská práce VŠB Technická univerzita, 2001.
- Vysekalová, Jitka a Mikeš, Jiří. 2009.** *Image a firemní identita*. Praha : Grada Publishing, 2009. 978-80-247-2790-5.
- Weilbacher, William. 1995.** *Brand Marketing*. Chicago : NTC Business Books, 1995.
- Wheeler, Alina. 2012.** *Designing Brand Identity: An Essential Guide for the Whole Branding Team, 4th Edition*. New York : John Wiley and Sons, 2012. 978-1118099209.
- Wikipedie. 2014.** Wikipedie. *Claim (reklama)*. [Online] 26. 9 2014. [Citace: 8. 7 2016.] [https://cs.wikipedia.org/wiki/Claim_\(reklama\)](https://cs.wikipedia.org/wiki/Claim_(reklama)).
- Záruba, Alan; Richtr, Michal; Koudelková, Dagmar. 2008.** *CI.CZ 1990-2007 Firemní styl v České republice*. Praha : CI.CCZ, s.r.o. a Ogilvy CID, s.r.o., 2008. 978-80-254-1835-2.

Přílohy

Příloha 1 - Plakát Gismonda – Alfons Mucha



(Zdroj: Wikipedia)

Příloha 2 - Původní návrh obalu Kofila



(Zdroj: Nestlé, autor Zdeněk Rykr, 1923)



(Zdroj: Nestlé)

Příloha 3 – Vítězný návrh soutěže o obal Kofila



Ilustrace, aktuální trendy, respekt k tradici, citlivá integrace písma, dekorativní plochy a barevnosti – tak by se daly charakterizovat nejlepší návrhy, které si vybojovaly vítězství v soutěži Kofila v limitovaném obalu. Příležitost českým a slovenským ilustrátorům a grafikům daly společnost Nestlé a CZECHDESIGN, kteří za soutěží stojí.

PRVNÍ MÍSTO: KATEŘINA KYNCLOVÁ

Ilustrátorka, absolventka Uměleckoprůmyslové školy v Praze (obor ilustrace)

Autorka vítězného návrhu splnila nejlépe podle poroty soutěže její zadání navázáním na tradici obalů tyčinky Kofila dané Zdenkem Rykrem. Ten totiž dokázal obdivuhodně propojit polohu progresivního, avantgardního umělce a reklamního profesionála, respektujícího vizuální a uživatelskou příjemnost obalů. Porota ocenila inspiraci Rykrovým vysoce dekorativním a zároveň imaginativním přístupem stejně jako citlivou integraci písma, ilustrace, dekorativní plochy a barevnosti do jednotného výrazu. I když je návrh tvořen v souladu s nejaktuálnějšími trendy v ilustraci, nevytrácí se z něj Rykrův duch, čímž si porotu jednoznačně získal.

(Zdroj: <http://www.font.cz/design/soutez-na-obal-cokolady-kofila-ma-viteze.html>)

Příloha 4 – Vývoj loga KOH-I-NOOR Waldes



(Zdroj: <http://www.waldes.cz/>)

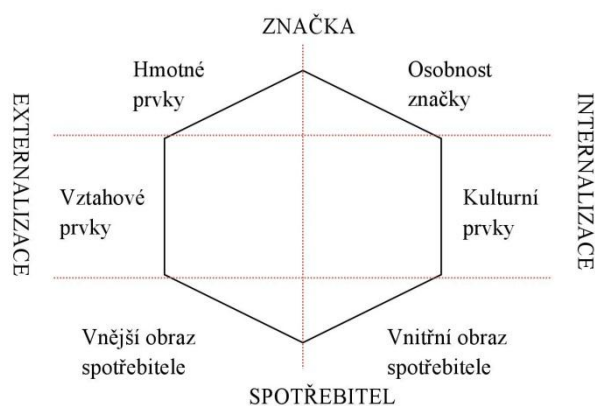
Příloha 5 – Různé modely budování značky

(Zdroj: Iveta Mužíčková, 2016)

3.1. Kapfererův model

Jean-Noël Kapferer, světově uznávaný specialista v oblasti značek, je autorem holistického integrovaného přístupu k identitě značky. Ve své knize *Strategic brand management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term* (1997) popisuje koncepci identity značky, ve kterém je identita vyjádřena tzv. modelem šestiúhelníku (Obr. 2 Model šestiúhelníku). Tato koncepce definuje identitu značky pomocí šesti vzájemně propojených prvků, které zároveň vymezují pomyslné hranice pro změnu či vývoj značky. Myšlenka celého modelu je založena na skutečnosti, že značky mají dar řeči a mohou ke svým spotřebitelům promlouvat. Přičemž značka je tvořena nejen hmotnými prvky, ale také svou osobností. Popis značky tvoří jednu stranu hranolu a popis spotřebitele stranu druhou. Na straně spotřebitele se model zabývá jednak jeho vnitřním ztotožněním se značkou, a jednak obrazem spotřebitele dané značky v očích společnosti. Mezi obě strany hranolu Kapferer umísťuje vztahové a kulturní prvky, díky nimž dochází mezi značkou a spotřebitelem k interakci.

Obr. 2 Model šestiúhelníku



Zdroj: Kapferer, Jean-Noël, 1997, upraveno

Hmotné prvky jsou páteří značky a představují hmatatelnou přidanou hodnotu. Fyzická stránka je tvořena nejen hlavními objektivními rysy, které okamžitě vyvstanou na mysli při vyslovení značky, ale také znaky, které z těchto rysů postupem času vyplnou.

Fyzická stránka je důležitým prvkem značky, ovšem zdaleka ne jediným. Kromě své vnější podoby je značka charakterizována také svou osobností. Způsob, jakým značka mluví o svých produktech, vypovídá o jejím charakteru. Vypovídá o charakteru člověka, jakým by značka byla, kdyby byla lidskou bytostí. Osobnostní prvek identity značky Kapferer

detailněji popisuje v knize *The New Strategic Brand Management* (2012, str. 159). Za prvé v této knize dodává, že osobnost značky by neměla být zaměňována s vnějším obrazem spotřebitele. Zatímco osobnost značky ztělesňuje charakter firmy, vnější obraz spotřebitele zobrazuje ideálního spotřebitele. Za druhé doplňuje, že osobnost dodává značce psychologický rozměr, neboť spotřebitelovi umožňuje se se značkou ztotožnit, popřípadě sám sebe do značky projektovat.

Kromě osobnosti by značka měla také mít svou kulturu, od které se budou její produkty odvíjet. Podle Kapferera (2012, stránky 159 - 160) jsou kulturní prvky nejdůležitějšími prvky identity značky. Uvádí, že silné značky jsou mnohem více než jen produkt nebo osobnost, jsou ideologií. V této souvislosti mluví o přímém spojení mezi kulturou a kultem. Kulturní značky se staly kultovními díky své ideologické podstatě, neboť lidé mají tendence utvářet komunity kolem názorů, hodnot a ideálů. Kapferer klade důraz na hlubší význam značky, neboť společnost ve vyspělých státech díky nadměrné konzumaci cítí spíše prázdnotu než štěstí. Proto hledají něco smysluplné a právě značky s hlubším významem mohou tuto poptávku uspokojit.

Nejen prvky kulturní, ale také vztahové pomáhají přemostit vzdálenost mezi značkou a spotřebitelem. Značka je určitým druhem vztahu, závazku a může symbolizovat jeho specifický druh (1997, stránky 102 - 103). Například Apple vyjadřuje přátelství, zatímco IBM symbolizuje uspořádanost. Nike svým sloganem „Just do it“ navrhuje typ vztahu, ve kterém lidé podporuje nebát se prohrát. Můžeme říci, že značka reprezentuje určitý typ vztahu, který vychází z jejich hodnot. Nemusí se jednat pouze o vztah mezi značkou a spotřebitelem, ale také o vztah mezi lidmi navzájem nebo k sobě samému.

Tím se dostáváme na druhou stranu hranolu, ke straně spotřebitele. Vnější obraz spotřebitele nedefinuje cílovou skupinu značky, nýbrž představuje obraz typického spotřebitele značky v očích veřejnosti (1997, stránky 103 - 104). V tomto směru může značka vyjadřovat jistý společenský status spotřebitele, neboť na jejím základě veřejnost přisuzuje jejímu spotřebiteli určité atributy, které jsou se značkou spojovány. Vnější obraz spotřebitele reflektuje přání, jak by chtěli být spotřebitelé značky společností vnímání v důsledku jejího používání. Kapfererovo vnímání tohoto prvku identity se v průběhu 15 let nezměnilo ani nijak nerozšířilo. Stále zdůrazňuje, že rozdíl mezi vnějším obrazem spotřebitele a cílovou skupinou je zásadní. Uvádí, že cílová skupina jsou potenciální zákazníci, uživatelé, kteří často nechtějí být v komunikaci zobrazováni takoví, jací ve skutečnosti jsou, ale takoví, jací by si přáli být.

Nakonec značka promlouvá také k vlastnímu já spotřebitele. Proto vnitřní obraz spotřebitele představuje jakési vlastní vnitřní zrcadlo. Prostřednictvím postojů ke značkám si lidé budují také vztah k sobě samým a tím se ještě více posiluje jejich vztah ke značce (1997, stránky 104 - 106).

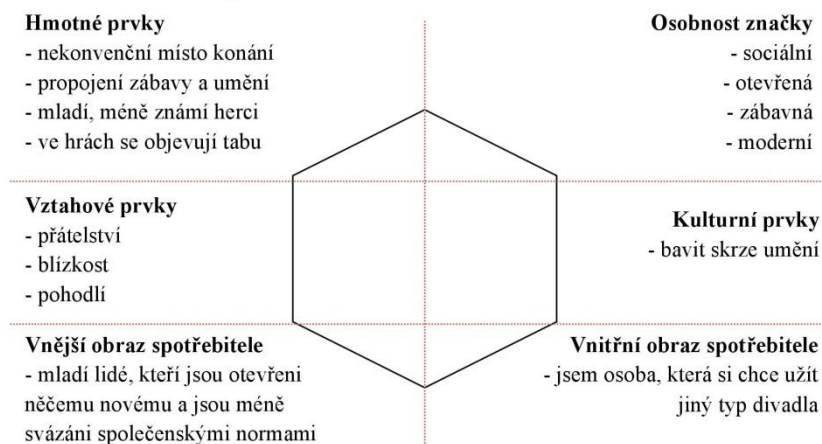
Všechny prvky šestiúhelníku mohou být rozřazeny do dvou skupin vertikálním protnutím hranolu v jeho vrcholech. Prvky na levé straně hranolu jsou prvky sociální, díky nimž se značka prezentuje navenek. Prvky na pravé straně hranolu jsou prvky, které jsou integrovány v samotném jádru značky.

Kapferer svůj model také doplňuje třemi zásadami, které by měly pomoci vytvořit silnou identitu značky (2012, str. 164):

1. Každý prvek by měl být popsán pouze několika slovy.
2. Slova by se u jednotlivých prvků neměla opakovat.
3. Aby značka dokázala vystoupit z davu, měla by se v modelu identity značky vyskytovat silná slova.

Rumunský výzkumník Ciceo Andreea (2013) působící na Akademii ekonomických studií v Bukurešti svou studií potvrzuje použitelnost Kapfererova modelu identity značky v praxi. Andreea aplikuje Kapfererův model šestiúhelníku v divadelní oblasti, kdy na základě kvalitativního výzkumu odhaluje a identifikuje identitu značek třech nejvýznamnějších lokálních divadel. Na následujícím obrázku 3 můžeme vidět identitu značky divadla Green Hours. Autor vyzdvihuje komplexnost a srozumitelnost modelu a doporučuje manažerům divadel jeho použití pro odhalování identity značky.

Obr. 3 Identita značky divadla Green Hours



Zdroj: Andreea, Ciceo, 2013, upraveno

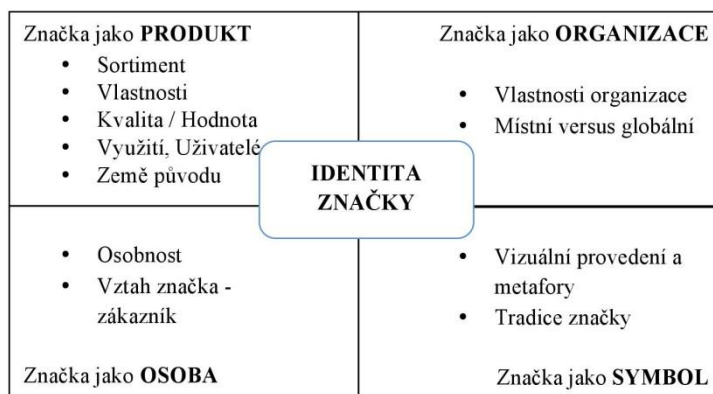
Praktické využití Kapfererova šestiúhelníku je demonstrováno i v dalších studiích. Abhilash Ponnam (2007) tento model ve své práci využívá k porozumění strategického budování značky Kingfisher, Catherine Viot (2011) zase uplatňuje model k předpovědi, zda rozšíření značky bude úspěšné či neúspěšné. Model byl prakticky podpořen také srbskými a chorvatskými akademiky. Ti ve své práci A qualitative approach to understanding brand image in an international context (Brečić, Filipovič, Gorton, Ognjanov, Stojanović, & White, 2013) využili model k uspořádání poznatků kvalitativního výzkumu, který byl zaměřen na porozumění odlišnosti image značky na mezinárodních trzích při standardizované identitě značky. Autoři v práci pozitivně hodnotí využití Kapfererova přístupu k identitě značky, avšak zároveň navrhuji mírnou úpravu tohoto modelu týkající se pojetí kulturních prvků. Kapfererovo pojetí kultury značky by autoři označili spíše jako ideologii značky, neboť kulturu značky vnímají jako prostředníka mezi identitou a image. Navrhují, aby budování image nebyl, jak tomu naznačuje Kapferer, jednosměrný proces pramenící výhradně z identity značky (která je vytvořena marketéry), neboť kulturu považují za kritický faktor vysvětlující odlišné vnímání značky napříč mezinárodními trhy.

3.2. Aakerův model

David Aaker je marketingový specialista a americký profesor působící na Kalifornské univerzitě, který model identity značky poprvé představil ve své knize Building Strong Brands (1996). V rámci tohoto modelu vytvořil čtyři přístupy k identitě značky, které mají firmám pomoci vytvořit dostatečně širokou a hlubokou identitu. Tyto přístupy umožňují podívat se na značku vždy z naprosto jiné perspektivy – značka jako produkt, značka jako organizace, značka jako osoba a značka jako symbol (Obr. 4 Aakerův model). Dohromady nám Aaker ve svém modelu nabízí 12 dimenzí identity značky. Hlavní myšlenkou modelu není však definovat identitu značky skrze všechny přístupy a dimenze, nýbrž vybrat si pouze ty, které budou značku popisovat dostatečně široce. Jedním dechem ale Aaker uvádí, že pro dostatečné popsání ambicí značky bude třeba do identity zahrnout 6 – 12 dimenzí (Aaker & Joachimsthaler, 2000, str. 43).

Na obrázku 4 můžeme vidět, jaké všechny atributy jsou zahrnuty v každém z přístupů. U prvního ze čtyř přístupů k identitě značky, značka jako produkt, je důležité vyvarovat se pastí fixací na atributy výrobků (2003, str. 67). Pohlídáme-li si tuto past, je tento přístup důležitou součástí identity značky, neboť za každou značkou se skrývá určitý produkt. Značka jako produkt představuje především asociace s produktem spojené. Jedná se o asociace spojené s konkrétním použitím produktu, s třídou výrobku, asociace spojené s uživateli nebo spojené se zemí původu. Asociace pomáhají si značku snadněji zapamatovat, dodávají jí důvěryhodnosti a v neposlední řadě ji napomáhají k dosažení konkurenční výhody.

Obr. 4 Aakerův model



Zdroj: Aaker, 2003

V přístupu značky jako organizace je pozornost zaměřena na vlastnosti organizace a ne pouze na vlastnosti samotného produktu (2003, str. 71). Tento přístup je obecnějšího a déletrvajícího rázu než je tomu v případě značky jako produktu, neboť se tu projevují hodnoty firmy, její postoje, kultura a zaměstnanci nebo její programy. Zaměstnanci, kteří jsou ztotožněni s hodnotami firmy a její kulturou, jsou zdrojem spolehlivosti pro spotřebitele. Programy a aktivity, kterými se organizace zabývá, pomáhají viditelně naplňovat její hodnoty. Firma si tím může získat respekt a úctu spotřebitelů. Stejně jako v prvním přístupu, i zde jsou asociace důležité. Asociace spojené s organizací představují společného jmenovatele pro různé výrobky firmy, neboť jejich hlavním úkolem je dodávat svým výrobkům důvěryhodnost.

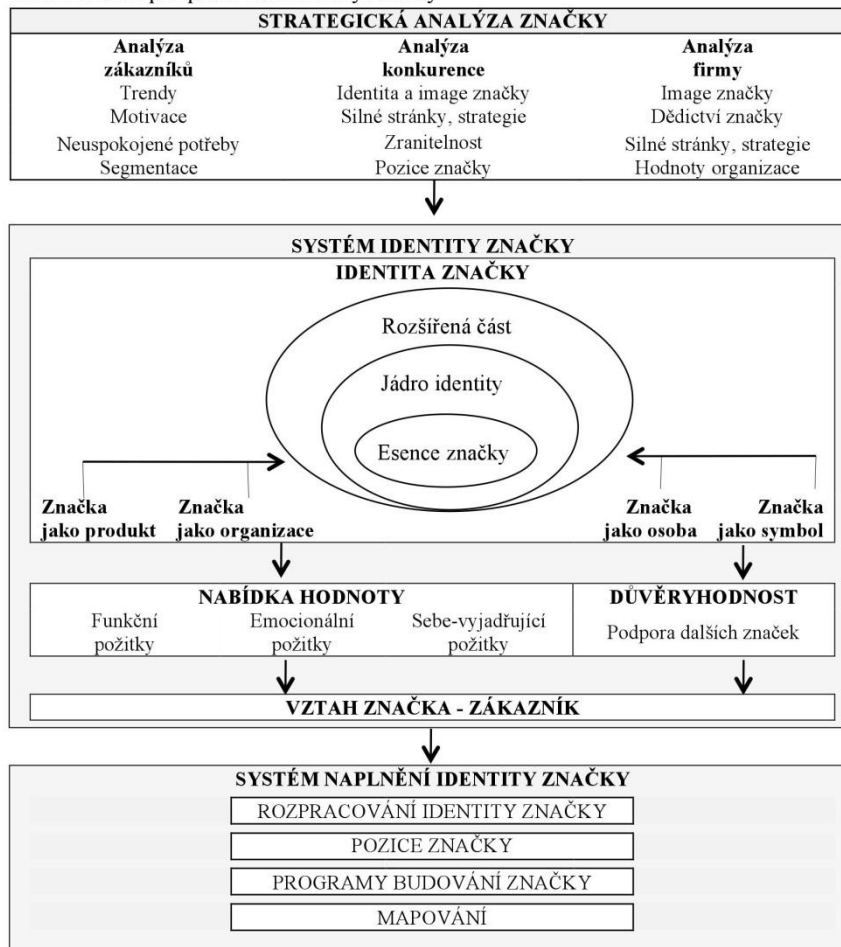
Dalším z přístupů k tvorbě identity značky podle Aakera je značka jako osoba. Značka může být vnímána a prezentována jako samostatná osobnost s lidskými vlastnostmi vyjadřující její podstatu (2003, str. 72). Osobnost značky pomáhá spotřebiteli lépe značku pochopit, je stavebním kamenem pro navazování vztahu se spotřebitelem a v neposlední řadě poskytuje prostor pro jeho sebevyjádření.

Značku jako symbol můžeme vnímat ve třech rovinách (2003, str. 72). Za prvé, vizuální provedení značky, které si spotřebitelé vždy ve spojení se značkou vybaví. Za druhé, symbol jako metafora přinášející symbolu hlubší význam, jenž je následně přenášen i na značku. Za třetí, symbol jako tradice.

Aaker a Joachimsthaler model identity zasadili do širšího rámce a vytvořili model pro plánování identity značky. Sami autoři tento model prezentují jako nástroj k porozumění identitě značky, jako nástroj, který pomáhá koncepci identity značky využít a rozvíjet (2000, str. 41). Kromě systému identity značky model pro plánování identity značky zahrnuje strategickou analýzu značky, která předchází tvorbě identity značky, a systém naplnění identity značky. Na obrázku 5 vidíme již rozšířený model. Původní model, který Aaker uvedl ve své knize *Building Strong Brands* (1996), v systému naplnění identity značky zahrnoval pouze tři složky. Během čtyř let Aaker model v této oblasti rozšířil o složku s názvem *Rozpracování identity značky*. Základní identita značky je často shrnuta do několika slov, bývá nejednoznačná a příliš ambiciózní. Tím, že identitu konkretizujeme, její nejednoznačnost snížíme a podpoříme její praktické využití (2000, stránky 41 - 66).

Jak vidíme na obrázku 5, struktura identity značky je rozdělena do tří vrstev – jádro, rozšířená část a esence značky. Jádro identity značky tvoří ústřední, nadčasovou podstatu značky, která v průběhu času zůstává neměnná. Ať už značka uvádí na trh nové produkty nebo vstupuje na nové trhy, jádro její identity by mělo zůstat za všech okolností konstantní (Aaker D. A., 2003, str. 74). Jádro identity by mělo odrážet strategii, hodnoty firmy a alespoň jednu asociaci, která bude odlišovat značku od konkurence a bude v souladu se zákazníky. Tato identita bývá často strohá a tím i jednodušší pro komunikaci. Nicméně, strohost může způsobit určitou míru nejednoznačnosti a proto je dobré identitu rozšířit (Aaker & Joachimsthaler, 2000, stránky 43 - 45). Rozšířená identita doplňuje jádro identity, často se zaměřuje na osobnost značky, její vztahy s okolím a na silné asociace (Aaker D. A., 2003, stránky 75 - 76). V roce 1996 Aaker strukturoval identitu značky pouze do dvou vrstev: jádro a rozšířená část. V roce 2000 strukturu rozšiřuje, jak je vidět na obrázku č. 5, o esenci značky definovanou jako „jednoduchou myšlenku, jež vystihne duši značky“ (Aaker & Joachimsthaler, 2000, str. 45). Esence značky neznamená v jedné větě propojit základní dimenze jádra identity, ale podívat se na značku z trochu jiného úhlu pohledu. Esence značky by měla být sjednocující myšlenkou těchto dimenzí. Přitom může být založena na funkčních, emocionálních nebo sebe-vyjadřujících požitcích. Funkčně orientovaná esence značky může být pro značku omezující, proto je výhodnější orientace na emocionální a sebe-vyjadřující požitky. Navíc tyto požitky nabízejí větší prostor pro pevnější vztah se zákazníkem. Na tomto místě je také důležité zmínit, že esence značky nerovná se slogan. Zatímco esence reprezentuje identitu značky, slogan reprezentuje její pozici. Esence by měla být časově a tržně neomezená, slogan může být jak časově, tak tržně vymezený.

Obr. 5 Model pro plánování identity značky



Zdroj: Aaker & Joachimsthaler, 2000, upraveno

Pro shrnutí Aakerova modelu identity značky uvedme šest principů, na kterých je model podle Aakera založen (2012):

1. Značka není fráze o třech slovech
Model identity značky je postaven na několika myšlenkách vycházejících z aspiračních asociací.
2. Model nabízí svobodu ve výběru dimenzí, na kterých může být identita značky postavena.
3. Jednotlivé prvky identity jsou strukturovány do různých vrstev.
4. Pokud je jádro identity dostatečně přesvědčivé, tvorba esence značky není podstatná.
5. Aby byla identita značky životaschopná, je důležité identitu značky rozvinout.

6. Model umožňuje identitu značky adaptovat pro různé produkty nebo trhy. Aaker klade důraz na silné značky nikoliv na stejnou značku za různých podmínek. Prostřednictvím tohoto modelu lze přidávat, ubírat nebo nově vymezit jednotlivé prvky identity.

3.3. Kellerův model

Kevin Lane Keller, profesor marketingu na Amos Tuck School of Business Administration na Dartmouth College, je považován za odborníka v oblasti marketingové strategie a plánování. Podle modelu Hodnoty značky z pohledu zákazníka (*Customer Based Brand Equity*) Keller považuje identitu značky za první ze čtyř kroků budování silné značky (2001, str. 15). Tyto čtyři kroky jsou znázorněny na obrázku 6. Pyramida na obrázku 6 značí strukturu pro naplnění těchto čtyř kroků. Je složena ze šesti bloků, jehož postupným budováním a dosažením vrcholu pyramidy je tvořena hodnota značky (2007, str. 106).

Obr. 6 Kellerův model CBBE



Zdroj: Keller, 2007, upraveno

První blok pyramidy odpovídající tvorbě identity značky představuje charakteristiku značky pro spotřebitele. Cílem tohoto kroku je zajistit za prvé, aby se spotřebitelé identifikovali se značkou, za druhé, aby v myslích spotřebitelů vznikaly požadované asociace. Toho podle Kellera dosáhne firma tím, že určí produktovou třídu a potřeby spotřebitelů, které značka uspokojuje. Budování povědomí je v tomto kroku důležitým aspektem. Firma se tím ujišťuje, že spotřebitel ví, jaké jeho potřeby značka uspokojuje. Druhý krok spočívá v upevnění významu značky v myslích spotřebitelů, třetí ve vyvolání náležité reakce na identitu značky a její význam, úkolem čtvrtého kroku je přeměnit tuto reakci v loajalitu spotřebitele a vybudovat tak intenzivní vztah mezi spotřebitelem a značkou (2001, stránky 15 - 16).

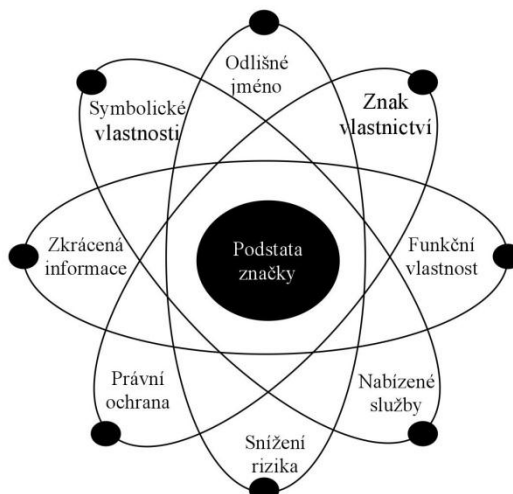
Ačkoliv je model CBBE konstruován především pro trhy B2C, Keller uvádí, že jeho použitelnost je možná také pro značky působící na trzích B2B. Tuto skutečnost empiricky ověřují Kuhn, Alpert & Pope (2008, str. 42). Podle těchto autorů má však Kellerův model tendenci opomíjet prvky, které mohou mít na B2B trzích větší váhu než na trzích B2C. Autoři studie mají na mysli prvky související s podpůrnými službami (např. vzájemný vztah mezi firmou a zákazníkem) a s firmou (např. získovat, tržní podíl nebo reputaci) (2008, str. 43). Zároveň CBBE model nebere v úvahu vztah zákazníků s prodejním týmem, který je hlavním nástrojem budování značky na B2B trzích.

3.4. Chernatonyho modely

Leslie de Chernatony působí na Birminghamské univerzitě jako profesor marketingu značky a zároveň jako ředitel centra pro výzkum v oblasti marketingu značky. V průběhu dvaceti let můžeme v jeho studiích pozorovat velký vývoj v navrhovaných modelech identity značky.

V roce 1993 představuje tzv. Obr. 7 Atomový model značky

atomový model značky (viz obrázek 7), ve kterém shrnuje podstatu značky skrze osm prvků a jejich vztahů mezi nimi (1993). Podstatou modelu je vývoj značky skrze osm evolučních fází. Podle Chernatonyho a Riley život značky začíná jménem odlišující značku od konkurence, které může být podpořeno znakem vlastnictví (1998, str. 1077). Mezi odlišujícím jménem a znakem vlastnictví dochází k posunu



Zdroj: Chernatony, de Leslie, 2001, upraveno

směrem ke spotřebiteli, který začíná hodnotit novou značku na základě asociací spojených s vlastníkem značky (Chernatony, 1993, str. 176).

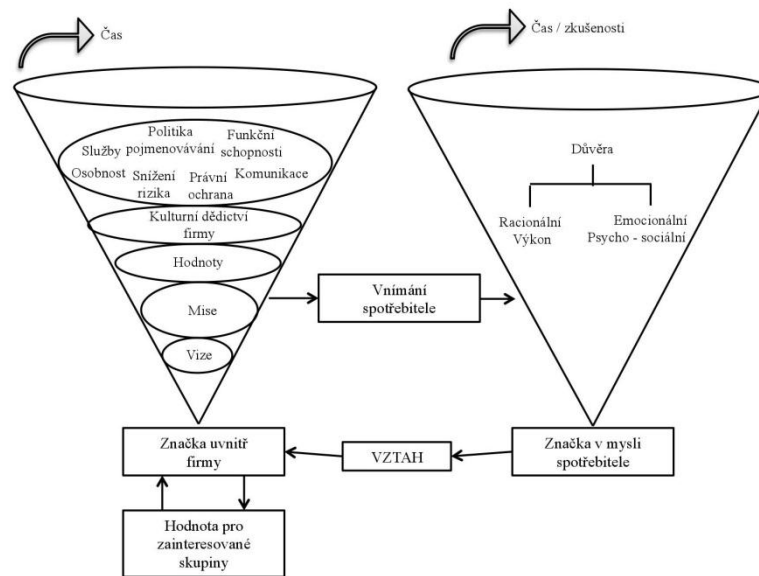
V další fázích jsou spotřebiteli rozpoznány funkční vlastnosti značky, jako například výkon nebo spolehlivost, a pro budování vztahu se spotřebitelem se stávají důležité služby, které značka nabízí. Tyto služby se zároveň mohou stát udržitelnou přidanou hodnotou. Následuje fáze právní ochrany před napodobením konkurencí a fáze zkrácené informace. S růstem pochopení a ocenění nabízených služeb dochází k zakořenění těchto služeb v myslích

spotřebitelů a následné vybavení celé řady výhod společně s vybavením značky. Další evoluční fází je fáze, kdy značka pomáhá spotřebiteli snížit riziko při nákupu produktů. V jeho nákupním rozhodovacím procesu mu dodává určitou míru jistoty. Nakonec, symbolické vlastnosti dodávají značce osobnost a činí ji obtížněji napodobitelnou pro konkurenci. (Chernatony, 1993, stránky 176 - 179).

Na základě výsledků studie provedené v roce 1998 s konzultanty v oboru budování značky, jejíž cílem bylo z praktického hlediska ohodnotit atomový model, Chernatony a Riley model přepracovávají a představují model dvojitého víru (1998). Kvalitativní studie ukázala, že původnímu modelu chybí vize a mise značky, prvky blíže specifikující její účel. Poté měli účastníci studie výtky k absenci hodnotového systému. Ačkoliv Chernatony uvádí, že hodnoty jsou v modelu skryty ve funkčních a symbolických vlastnostech, nabízených službách a ve snížení rizika, chybí modelu tyto hodnoty explicitně vyjádřené (1998, str. 1082). Další z komentářů k atomovému modelu značky zahrnovaly statiku modelu a nepřímo vyjádřenou skutečnost, že všechny prvky mají stejnou váhu. Navíc, model podle konzultantů vnímá značku spíše jako souhrn jednotlivých prvků než jako celek, v jehož rámci vznikají mezi prvky provázané vztahy.

Chernatony v poopraveném modelu značky, jak vidíme na obrázku 8, využívá analogii víru, čímž překonává chybějící dynamiku původního modelu (Chernatony & Riley, 1998). Tato analogie je následující: vír je složen z jednotlivých rotujících částí, které mění svoji trajektorii, když vír vstoupí do nového prostředí. A podobně tomu je v případě značky, kdy při změně strategie či růstu zkušenostní spotřebitelů, dochází ke změně důležitosti jednotlivých prvků značky. Model zahrnuje dva víry, neboť značka je formována uvnitř firmy, ale její úspěch závisí na jejím vnímání spotřebiteli. Zatímco levý vír představuje analytický model k identifikování prvků potřebných k rozvoji značky, pravý vír představuje vnímání levého víru jako celku. V rámci tohoto modelu spotřebitel hodnotí značku prostřednictvím důvěry, kterou ve značku má. S růstem zkušeností spotřebitele se značkou se tato důvěra posiluje, čímž dochází k silnějšímu zakotvení značky v myslích spotřebitelů a posílení vztahu mezi spotřebitelem a značkou. Celkový efekt by měl zvýšit hodnotu značky pro všechny zainteresované skupiny.

Obr. 8 Model dvojitého víru

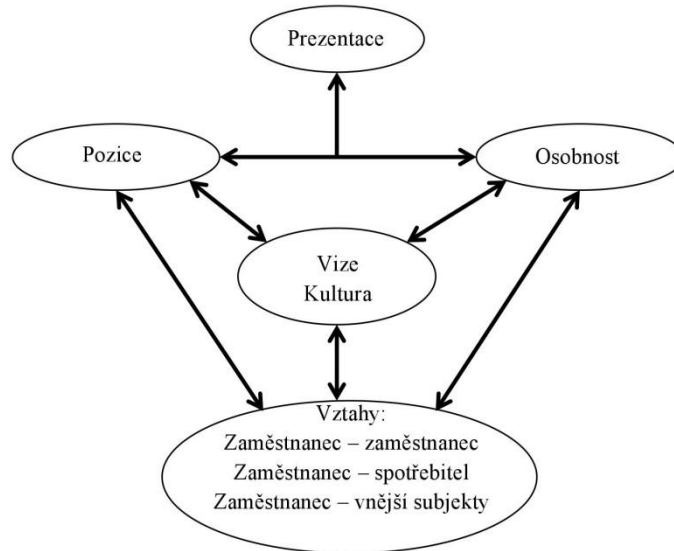


Zdroj: Chernatony & Riley, 1998, upraveno

V roce 1999 Chernatony přichází s modelem identity značky (viz obrázek 9), který vychází z vize značky a její kultury. Vizi a kulturu značky Chernatony považuje za její podstatu, na jejíž základě se vytváří pozice značky, odrážející její funkční hodnoty, a osobnost značky, odrážející její emoční hodnoty (2006). Zaměstnanci v tomto modelu hrají důležitou roli, neboť k realizaci požadované hodnoty je nutné, aby zaměstnanci porozuměli vztahům majícím vzájemně mezi sebou, ke spotřebiteli a k dalším vnějším subjektům. Souhrn těchto prvků představuje vnitřní formu chování. V případě jednotné vnitřní formy chování může firma svoji značku prezentovat vnějším subjektům s vyšší mírou jistoty.

Vize značky by měla určovat dlouhodobý záměr značky, který má nadchnout své zaměstnance (Chernatony, 2001, str. 33). Jak Chernatony uvádí, vize značky může být rozdělena na tři části: budoucnost značky v horizontu 10 let, hodnoty značky a její smysl (2001, str. 33). Firemní kultura může být charakterizována viditelnými prvky (např. logem, stylem oblékání, brožurami) zhmotňující hodnoty značky, které vyjadřují základní mentální modely firmy.

Obr. 9 Identita značky podle Chernatonyho



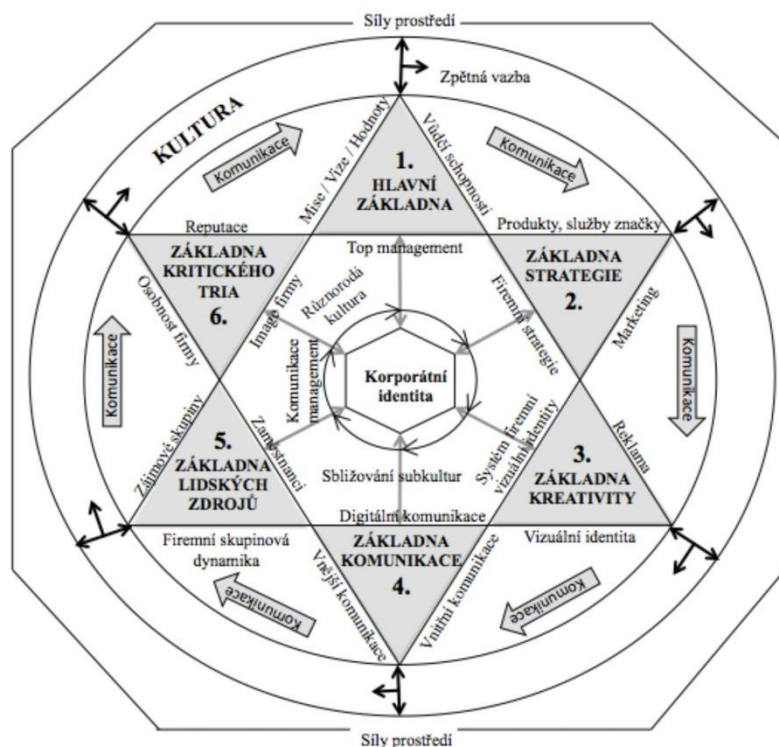
Zdroj: Chernatony, 2009, upraveno

V roce 2005 Chernatony spolu s Jean Yannis Suvatjis představuje robustní model korporátní identity. Model je vyvinut na základě 10 kritérií, které byly stanoveny s cílem vytvoření jednoduchého vizuálního modelu, se kterým se dá pracovat v praktické rovině. Tato kritéria jsou následující (2005, stránky 812 - 815):

- Vizuální srozumitelnost
- Jednoduchá interpretace
- Logická návaznost prvků
- Možnost adaptace
- Synergický efekt
- Operacionalizace zaměstnanci
- Zapamatovatelnost
- Efektivnost
- Modularita
- Proaktivita

Tzv. šesti základnový model korporátní identity, který můžeme vidět na obrázku 10, zahrnuje klíčové prvky přispívající k procesu formování a řízení korporátní identity. Podstatu modelu tvoří šest základen trojúhelníkovitého tvaru. Každý z těchto trojúhelníků zobrazuje hlavní prvky, které by měly být analyzovány nejprve každý zvlášť a poté ve vzájemné vztahu.

Obr. 10 Šesti základnový model korporátní identity



Zdroj: Chernatony & Suvatjis, 2005, upraveno

Jak Chernatony & Suvatjis uvádí, jedná se o dynamický model, ve kterém celý proces formování identity začíná u hlavní základny (2005, str. 817). Vůdčí schopnosti top managementu společně s přítomností firemní mise, vize a hodnot umožňují stanovení cílů firemní identity, na jejichž základě by mělo dojít k formulaci strategie na druhé základně. Jedná se především o formulaci firemní strategie, která zahrnuje strategii produktů vypracovanou ve spolupráci s marketingovým oddělením (2005, str. 818). Tato základna by měla podporovat spolupráci mezi zaměstnanci a tím i jejich kreativitu, což nás posouvá ke třetí základně. Cílem základny kreativity je stanovení vizuální identity, která bude firmu reprezentovat a odlišovat od konkurence. Následuje základna komunikace díky níž dochází k přenosu informací mezi vnitřním a vnějším prostředím. S touto základnou je úzce spjata základna lidských zdrojů, neboť lidský faktor je velmi důležitým prvkem při přenosu informací o firemní identitě do vnějšího světa. Minimalizace konfliktů na této úrovni je pro stabilitu firemní identity důležitá. Nakonec, cílem základny kritického tria je vybudovat takovou firemní osobnost, reputaci a image, která bude pozitivně přijata vnějšími zájmovými skupinami (2005, str. 819).



Program divadel

duben

[Velké divadlo](#)
[Komorní divadlo](#)
[Divadlo v klubu](#)

květen

[Velké divadlo](#)
[Komorní divadlo](#)
[Divadlo v klubu](#)

Pokladna předprodeje

Sedláčkova 2, tel. 722 75 48
(pondělí až pátek 10 - 17 hod.)

Denní pokladny

(hodinu před představením):

Velké divadlo:
Smetanovy sady 16
tel. 732 25 94
Komorní divadlo:
Prokopova 14
tel. 732 36 24

Hromadné objednávky

Bezručova 26
tel./fax 722 09 19
(pondělí až pátek 8 - 16 hod.)

Odd.předplatného

Sedláčkova 2
tel. 732 09 16
(pondělí až pátek 9 - 12 a od
13 - 16 hod.)

Předprodej

Předprodej vstupenek na květnová představení
od 13. dubna 2001.
Ve všech pokladnách DJKT.

Předprodej vstupenek na premiéru činohry YVONNA,
PRINCEZNA BURGUNDSKÁ od 14. května 2001.
Ve všech pokladnách DJKT.

Slevy na vstupném

Držitelé průkazu ZTP, ZTP/P - na všechna představení
50% sleva na vstupném, studenti - 15 minut před začátkem
50% sleva na zbývající vstupenky.

PŘEDSTAVENÍ "PRO SENIORY NAD 60 LET" - nízké vstupné:
Velké divadlo 8.května 2001, HUBIČKA


Upozornění pro návštěvníky

Na abonentní představení lze dokoupit zbytek vstupenek.
Při vstupu do divadelní budovy laskavě vyřaďte z provozu mobilní telefony!
Děkujeme.

Žádáme všechny návštěvníky, aby svá místa v hledišti zaujali včas a nerušili
tak ostatní diváky pozdním příchodem.
Opozdití návštěvníci nebudou po začátku představení vpuštěni do hlediště.

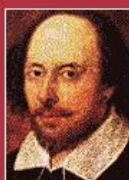
ZMĚNA PROGRAMU VYHRAZENA!

© Magistrát města Plzně
Všechna práva vyhrazena
Evižen Vaněk, 14.12.2000




[Aktuality](#) [Kontakt](#) [O divadle](#) [Program](#) **DIVADLO J.-K. TYLA V PLZNI** [Služby](#) [Vstupenky](#) [Předplatné](#)

[Opera](#) [Ďílohra](#) [Opereta a muzikál](#) [Balet](#) [Premiéry](#) [Měsíční zpravodaj](#) [Plzeňská divadelní revue](#)



Umění je zrcadlem a kronikou své doby.
William Shakespeare




DJKT 2003
Produkce DJKT


Příloha 8 - Webové stránky Divadla J. K. Tyla z roku 2007

[program](#) | [vstupenky](#) | [předplatné](#) | [premiéry](#) | [repertoár](#) | [umělci](#) | [klub mladých diváků](#) | [aktuality](#) | [tipy](#)

Dnes hrajeme 17-11-07



Coppélia
Clément Philibert Léo ...
19:00–20:30 | Velké divadlo



Vnitřní hlasy
Eduardo de Filippo
19:00 | Komorní divadlo

[Služby](#)
[Tiskoviny](#)
[O divadle](#)
[Kontakty](#)
[Přihlásit](#)

[Divadelní last minute pro studenty](#)

Aktuality

Žárlivý Otello a věrná Desdemona se opět zjeví Pá 16-11-07 09:58
[>> více >>](#)

"Minuta slávy" má své vítěze Út 13-11-07 08:49

Vážení divadelní fanoušci, hlasování o nejoblíbenějšího herce a herečku českých regionálních divadel skončilo. Absolutními vítězi se stal Petr Mikeska (herec Městského divadla v Mladé Boleslavi) s 8131 hlasy a Lucie Štěpánková(herečka Východočeského divadla v Pardubicích) se 7423 hlasy. **Pízenští favorité, Andrea Černá a Martin Stránský se umístili na šestém a sedmém místě.** Andrea Černá získala 3262 hlasů a Martin Stránský 3631 hlasů. ... [>> více >>](#)

Zajímavá nabídka Pá 09-11-07 10:22

Zveme všechny na představení **Vnitřní hlasy**, které se odehraje 17.11. v Komorním divadle od 19:00. Studenti, těšte se, máte slevu 30% z původní ceny! Dále Vás Divadlo J.K.Tyla zve na hru **Piráti z Penzance**, tato opereta se hraje 25.11. opět v Komorním divadle od 19:00. **Na Piráty z Penzance mají slevu 30% všichni zájemci.**

Studentská sleva 30% St 07-11-07 09:41

Studenti pozor!!!
Stále je v nabídce předplatné nabízející pět inscenací:
Otello - 31-01-08 - VD
Limonádový Joe - 12-3-08 - KD
Coppélia - 02-04-08 - VD
Pohled z mostu - 13-5-08 - KD
Cyrano z Bergeracu - 17-06 - VD
Nyní pro studenty s 30% slevou z původní ceny.

Vánoční nabídka Divadla J.K.Tyla Út 06-11-07 13:01

Vážení divadelní přátelé,
Divadlo J.K.Tyla pro Vás připravilo Vánoční balíček. Tento balíček nabízí vstup na tři představení:
Měsíc nad Buffalem - 26. 12. 07 v Komorním divadle,
Celebrity s.r.o - 5. 01. 08 v Komorním divadle,
Carmen - 19. 01. 08 ve Velkém divadle.
Tento komplet je možné zakoupit v předprodeji vstupenek (Sedláčkova 2, Pízeň) za 390 korun. Nabídka platí pro jednu osobu. ... [>> více >>](#)

Příloha 9 - Webové stránky Divadla J. K. Tyl z roku 2015

mojeDJKT Přihlásit se Registrovat

DJKT
DIVADLO J. K. TYLA V PLZNI

OPERA ČINOHRA MUZIKÁL BALET VELKÉ DIVADLO NOVÁ SCÉNA MALÁ SCÉNA

Nová scéna

ne 25. 10. po 26. 10. út 27. 10. st. 28. 10. čt 29. 10. pá 30. 10. so 31. 10. ne 1. 11. po 2. 11. út 3. 11. Celý program

PROGRAM (VSTUPENKY)

PREMIÉRY SEZÓNY

REPERTOÁŘ

PŘEDPLATNÉ 2016

CO JE NOVÉHO

PRO STUDENTY

VÝSTAVY V ND

Edgar

Edgar: Druhá Pucciniho opera poprvé v Plzni!
V hlavní roli lidského dramatu italská hvězda Paolo Lardizzone.

Kočky

Uslýšíte názvuky operních motivů, blues, valčky, music-hallové balady i chorály, a to vše korunované superhitem Memory.

Škoda!

Škoda! Světová premiéra činohry o největším plzeňském

Spartakus

Balet na libreto Nikolaje Volkova přibližuje

Škoda!

Škoda! Světová premiéra činohry o největším plzeňském

Příloha 10 - Aplikace vizuálního stylu DJKT



Příloha 11 - Studentský návrh redesignu DJKT 1



Příloha 12 - Studentský návrh redesignu DJKT 2



Příloha 13 - Webové stránky Divadla Na zábradlí 2002

Sponsor

Divadlo Na zábradlí

Scéna hl. m. Prahy

Copyright © 2002 Divadlo Na zábradlí
Za webové stránky zodpovídají:
Radka Denemarková a [Lucie Nálevková](#)

19.6. Baronka a služka, 20.6. Náměstí Hrdinů, 21.6. Tahák - EK, 22.6

AKTUALITY

POZOR!!!
23.6. v 11 hod.
GENERÁLKA
PUSH-UP 1-3
Vstupné
douce 20.-Kè!!!
PREMIÉRA
David Gieselmann
Pan Kolpert

Pan Kolpert

22. května 2003

Na zábradlí
Pokladna
Program
Repertoár
Umělecký soubor
Café bar

English version

Příloha 14 - Webové stránky Divadla Na zábradlí 2012

o divadle podpořte nás kavárna soutěž pro média pro firmy pro školy kontakty [česky](#) [english](#)

DIVADLO NA ZÁBRADLÍ

NEJBLIŽŠÍ PROGRAM

10. po Denně (Ponici slabosti)
11. út Tartuffe Games
12. st Česká válka

PROGRAM **VSTUPENKY** **REPERTOÁR** **EK** **SOUBOR** **HISTORIE**

Divadlo Na zábradlí

Egon Tobiaš: DENNĚ (Ponici slabosti)

Absurdní groteska se zpěvy. Mordparta Aneňák
„Vraždil jste sám, bylo vás víc, způsob provedení – motiv máte?“

První představení v sezóně: 10. září - s pohoštěním pro první diváky v sezóně

Sorry, the Wayback Machine does not have this video archived.

[nepřizpusobiví male](#)

N. West / D. Jafab
OSAMĚLÁ SRDCE
režie: David Jafab
premiéra 30. října 2012

B. Brecht
ŽIVOT GALILEIHO
režie: David Česany
premiéra 21. prosince 2012


B. Andělová
KRÁTKÉ TEXTOVÉ LÁSKY
režie: David Česany
světová premiéra 22. února 2013




A. P. Čechov
VIŠŇOVÝ SAD
režie: Jan Frič
premiéra 26. dubna 2013

NOVINKY E-MAILEM


DOPORUČUJEME

Egon Tobiaš
DENNĚ (Ponici slabosti)



 
DIVADLO NA ZÁBRADLÍ
 [CZ](#) [EN](#)

PROGRAM
REPERTOÁŘ
VSTUPENKY
SOUBOR
KONTAKT
ELIADOVA KNIHOVNA



POSEDLOST

30. DUBNA (I. PREMIÉRA)

1. KVĚTNA (II. PREMIÉRA)

3., 13. A 24. KVĚTNA

14. ČERVNA

NEJBLIŽŠÍ PŘEDSTAVENÍ

Po	2.5.	19:00	<u>KRÁSNÉ PSACÍ STROJE!</u>	ON-LINE
Út	3.5.	19:00	<u>POSEDLOST</u>	ON-LINE
St	4.5.	19:00	<u>VELVET HAVEL</u> MIT DEUTSCHEN UNTERTITELN	ON-LINE
Čt	5.5.	19:00	<u>POŽITKÁŘI</u>	ON-LINE
Pá	6.5.	19:00	<u>KORESPONDENCE V+W</u>	ON-LINE
So	7.5.	19:00	<u>HAMLET</u>	ON-LINE
Ne	8.5.	19:00	<u>MASOPUST - O HEZKÝCH VĚCECH...</u>	ON-LINE
Po	9.5.	19:00	<u>ANAMNÉZA</u>	ON-LINE
Út	10.5.	19:00	<u>CHAMELEON ANEB JOSEPH FOUCHÉ</u> EK HOST	ON-LINE
St	11.5.	19:00	<u>BÁBY</u>	ON-LINE

ZMĚNA TERMÍNŮ PREMIÉRY POSEDLOSTI


Vážený diváci,

z provozních důvodů dochází k přesunu premiér inscenace **POSEDLOST** na sobotu 30. dubna a neděli 1. května. Již zakoupené vstupenky na 30. dubna zůstávají v platnosti. Vstupenky na představení 19. dubna lze do konce dubna vracet nebo měnit na jiný termín v místě zakoupení.




Za vzniklé komplikace se velmi omlouváme.

O DIVADLE
POVINNĚ ZVEŘEJŇOVANÉ INFORMACE
PRO FIRMY
PRESS
PODPOŘTE NÁS

Divadlo Na zábradlí: sočna hl. města Prahy, Anenské nám. 209/5, Praha 1, 115 33
 Ředitel Mgr. Petr Štěpánek Ph.D., Umělecký šéf Mgr. Dora Vláčková Ph.D., Kmenový režisér Jan Mikulášek
 www.nazabradli.cz nazabradli@nazabradli.cz Facebook.com/nazabradli.cz +420 222 869 868



PARTNEŘI DIVADLA

„Chceme
být první
volbou
kulturního
zážitku“

Význam značky



Značka je soubor hodnot naší organizace, její kultura a přesvědčení, její charakter. Značka ilustruje záměry, vizi a strategii. Značka je to, co o nás říkají ostatní (když si myslí, že je neslyšimé).

Značka není logo. Grafické vyjádření je jen jedním z projevů značky. Značka se zhmotňuje ve všech formách komunikace mezi lidmi, at jsou uvnitř nebo vně organizace. Značka je kultura prodeje vstupenek, jazyk tiskové zprávy, srozumitelnost orientačního systému, menu v divadelní restauraci, čitelný plakát, nadšení herců, předvádavost dramaturgů, věrnost diváků a respekt kritiků, dobré jméno a obdiv přátel, značka je každá věta, kterou popisujeme naše divadlo. Značka je dobrý dojem.

Hrajeme tady

Divadlo J. K. Tyla je pro Plzeň a celý Plzeňský kraj významným symbolem kulturnosti. Naše divadlo je považováno za nejdůležitější kulturní instituci dokonce i lidmi, kteří jej nenavštěvují anebo jen zřídka. Přirozeně vnímají svoji vlastní kulturnost skrze existenci a kvalitu Divadla J. K. Tyla. Odpovědnost, která z této pozice vyplývá, je velká. Naše divadlo není jen místem pro předvádění textů, zpěvů a tanců pro menšinovou skupinu fanoušků. Pro většinu jsme zárukou kulturního rozvoje společnosti a to v rozsahu a efektu větším než dnes dosáhnou jiné západočeské instituce, jako je galerie nebo muzeum.

Stejně jako spousta ne fotbalistů fandí místnímu fotbalovému klubu a na zápasy nechodí, faní lidé i plzeňskému divadlu jako integrální součásti „značky Plzeň“. Tuto důvěru nesmíme zklamat i kdyby to mělo být jen kvůli malé investici do Nového divadla, na které se všichni Plzeňané do určité míry podílejí.



Jak DJKT svými dvěma budovami spojuje dvě století, získává možnost nabídnout celou paletu divadelních zážitků. Nové divadlo dává možnost zcela novým způsobem oslovit diváky, kterým vyhovuje spíše preciznost než zdobnost, a spíše moderna než klasika. Nové divadlo svou strohou povahou dokáže přimět diváka soustředit se výhradně na představení. Velké divadlo naopak nabízí klasický zážitek se vši svou krásou, pompou a třpytem. Tento zdánlivý rozpor nám dává vzácnou šanci ukázat divadlo jako umění v celém jeho spektru, ve všech variacích, od klasického po moderní, od lehkého po náročné.



Náše divadlo se nemusí zároveň nebo stylově vymezovat vůči ostatním, jako je tomu ve větších městech. V Plzni jsme svého druhu jediní, nesoutěžíme s jinými divadly, ale chceme se stát první volbou kulturního zážitku občanů Plzeňského kraje. Chceme, aby v rodinách, školách a kancelářích byla diskuze o divadle normální a návštěva divadla byla obvyklým, dobrým zážitkem.



Proč nový DJKT. styl?

DIVADLO J. K. TYLA

Před rokem 2008 jsme dlouho čekali, až v Plzni vznikne první multikino, abychom nebyli omezeni nabídkou jednoho či dvou filmů denně, a dnes je DJKT také takovým „multi-divadlem“. Rozmanitý repertoár čtyř uměleckých souborů je uváděn šest dní v týdnu deset měsíců v roce na třech scénách najednou. Stavky představení různých žánrů a rozmanitých zpracování jistě poskytují dostatečnou nabídku pro většího diváka. DJKT je jediné místo, kam lidé mohou přijít za dramatickým, veselým, poučným, odpočinkovým, odlehčeným i avantgardním, opravdu uměleckým zážitkem. A to v podstatě kdykoliv a velice jednoduše.

Problém je jediný. Jak dát vědět těm správným divákům o tom správném představení, které se jim bude líbit. Právě potřeba cílené marketingové komunikace dala vzniknout zcela novému vizuálnímu stylu.

Divák nás musí



Dosavadní vizuální komunikace žila z grafických pravidel nastavených na začátku 90. let, která nebyla správně rozvíjena a aktualizována. Proto se v podstatě zcela rozpadla - digitální a tištěné materiály, programy, plakáty, pozvánky a propagační tisky - vše bylo vytvářeno různě, z různými cíli, názory, tvůrci i dodavateli. Nakonec divadlo zcela ztratilo svoji tvář, přestalo být vidět.

Dnes přichází nový styl, který promyšlenou architekturou pokrývá všechny komunikační potřeby. Proměnlivý tak, aby každá scéna hovořila svým tvarem a každý soubor svou barvou. Viditelný tak, aby se každý reklamní materiál dal jasně identifikovat jako DIKT.

Při dnešním zahlcení veřejného prostoru tzv. vizuálním smogem jsou kladeny na reklamní grafiku velké nároky. Pro diváka musí být korporátní komunikace jednoznačně identifikovatelná se značkou, avšak ne pouhým logem, ale celkovým grafickým konceptem. Styl písma i vzdušnost sazby textu, význam barev, kvalita fotografie nebo kompozice plochy jsou prvky, které divák nedokáže přesně identifikovat, ale podvědomě pozná, kdy nefungují. Teprve konzistentní vizuální pravidla dokáží vytvořit čitelnou a přitažlivou identitu organizace.

3 scény
X 4 soubory
= 12 logotypů

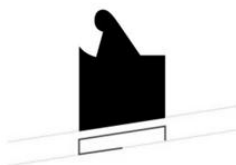


Pižerňské Divadlo J. K. Tyla má tři scény:

1 - Velké divadlo

2 - Novou scénu

3 - Malou scénu



Nový vizuální styl tyto scény ilustruje. Grafické prvky citují klasicistní kopuli Velkého divadla, šikmou fasádu Nové scény a čtvercový prostor Malé scény, zároveň v sobě zakomponovávají velké číslice 1, 2 a 3.

Divadlo J. K. Tyla má čtyři umělecké soubory. Nový vizuální styl definuje barevnou škálu, která těmto souborům pomůže.

Vzniká dvanáct vizuálních existencí jedné značky - každý soubor může hrát na každé scéně a nový koncept umožňuje tento fakt jednoduše prezentovat. Diváci si po určité době zvyknou na jednotlivé tvary a barvy odpovídající scénám a souborům a budou se velmi rychle orientovat v tom, zda jde o představení souboru baletu nebo opery a na jaké scéně se hraje.

Zároveň se tento relativně výrazný vizuál stane jasným vodítkem diváka. Prominentní umístění značky na plakátech a propagačních materiálech v jasné definovaném poměru velikostí a na jednom místě umožní na dálku identifikovat plakát, billboard nebo program jako divadelní. A o tom, že jde o reklamu na Divadlo J. K. Tyla, není pochyb.



1-2-3-Dívaldo!

Sekvence 1-2-3 je běžně užívána jako symbolika jednoduchého, bezproblémového postupu. I to chceme nabídnout našim divákům - jednoduchý způsob, jak se dostat do divadla, jak získat informace, jak nakoupit vstupenky, jak zaparkovat, jak se najít, jak si nechat pohlídat děti. 1-2-3-Dívaldo!

Číslice označující scény zároveň navozují rytmus odpočítávání. Logiku značky bude možné využít v různých animovaných nebo zvukových úvodech prezentací, spotů, upoutávek a reklam.

3-2-1-Jedeme!

Naše barvy

Každý umělecký soubor DJKT má svoji vlastní barvu, která jej bude reprezentovat ve všech materiálech. Naši diváci jsou na barevnou kodifikaci zvyklí a s novým vizuálním stylem se promítne mnohem zřetelněji.

Jaké jsou naše nové barvy?



Opera táhne k nobilese a pompě, proto je její barvou *Cherries Jubilee* - slavnostní třešňová barva těžící z vášně, odvahy, provokativnosti a hravosti.



Muzikál bude používat oranžovou jako barvu radosti, štěstí hravosti a energie. Také anázev *Flame Orange* se pro soubor muzikálu a operety hodí - vášeň v zářivých světlech.



Činohra má tyrkyš jako barvu intelektu, ambicí a nekonečna. Vzorníky tuto barvu označují jako *Horizon Blue* - barvu obzoru mezi oblohou a oceánem.



Balet se vyznačuje lehkostí, mládostí a svěžestí v novém stylu ilustrovanými lehkou žlutozelenou, limetkovou barvou, v originále *Lime Punch*, kde „punch“ naopak značí náboj, sílu a efekt.

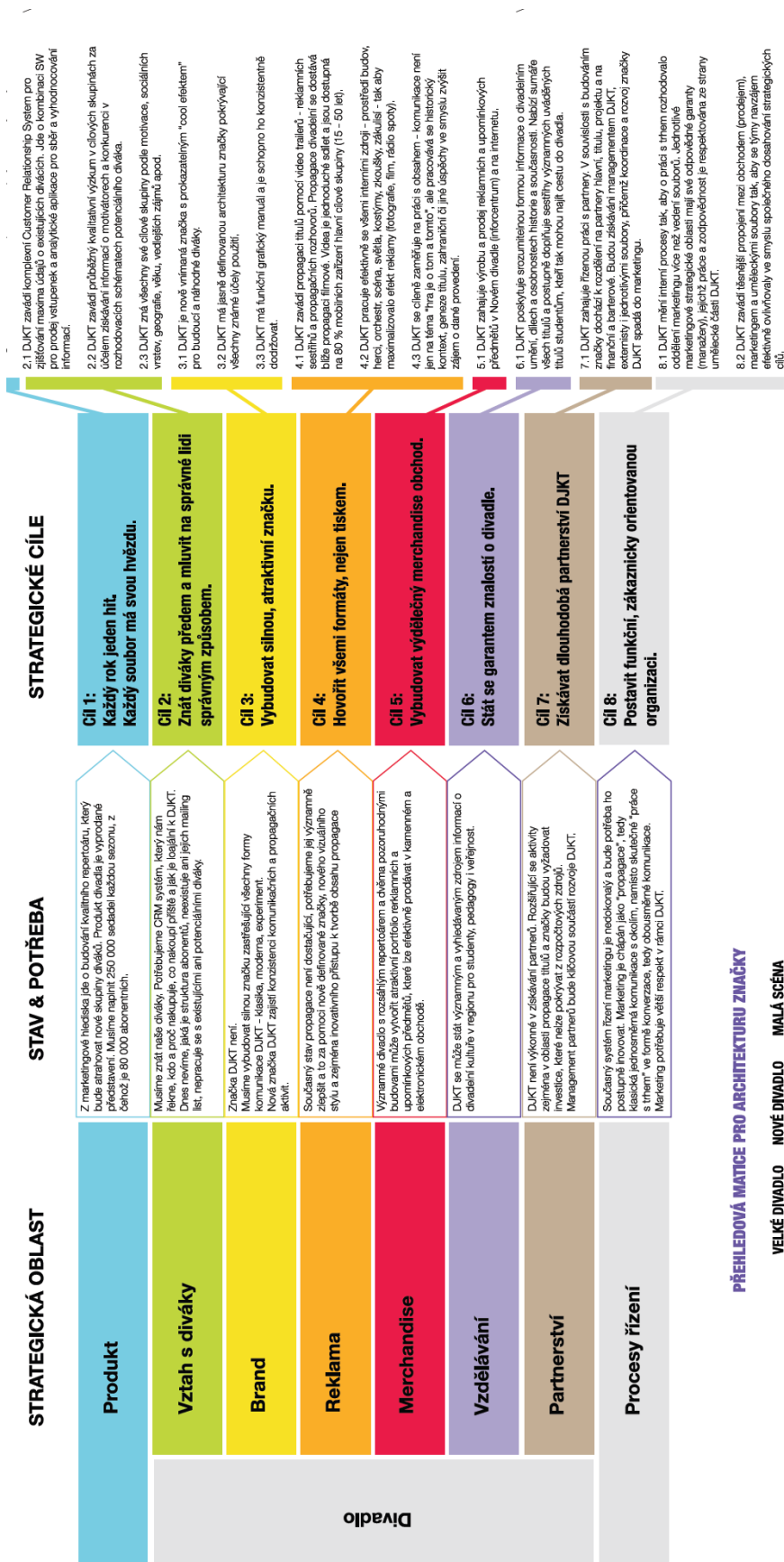
Divadlo v novém

DJKT se díky nové strategii bude objevovat v oblastech, kde její dnes není vidět, a pro to potřebuje silnou značku.

Nový vizuální styl Divadla J. K. Tyla je moderní a odvážný. Vymyká se obvyklým grafickým postupům a nekopíruje nic, co existuje u nás nebo ve světě. Po rozsáhlém průzkumu současné vizuální komunikace divadel a kulturních institucí došli tvůrci společně s vedením DJKT k názoru, že podstatou není logo, ale celkový koncept a jeho využitelnost. Kombinace nebojácně jednoznačné grafiky a velké flexibility umožňuje podporovat podstatu, to jest propagaci kvalitního divadelního zážitku, a přitom vždy zůstat samo sebou.



Příloha 17 - Strategická mapa DJKT



PŘEHLEDOVÁ MATICE PRO ARCHITEKTURU ZNAČKY



- DJKT zavádí komplexní Customer Relationship System pro získání maximálního účinku diváckých a odběratelských SW pro nové vstupenky a analytické aplikace pro abě a vyhodnocování informací.
- DJKT provádí průběžný kvalitativní výzkum v cílových skupinách za účelem získávání informací o motivacích a konkurenci v rozhodovacích schématech potenciálního diváka.
- DJKT zná své cílové skupiny podle motivace, sociálních vztahů, geografie, věku, vzdělání zhrnu apod.
- DJKT je nově vnitřně značka s prokazatelným "cool efektem" pro budoucí a náhodné diváky.
- DJKT má jasně definovanou architekturu značky pokrývající všechny známé účely použití.
- DJKT má funkční grafický manuál a je schopno ho konzistentně dodržovat.
- DJKT zavádí propagaci titulů pomocí video trailerů - reklamních klipů a proměnlivých titulků, které jsou dostupné na digitálních a fyzických médiích. Více než 50 procent editel a jsou dostupná na 80 % mobilních zařízeních hlavní cílové skupiny (15 - 50 let).
- DJKT pracuje efektivně se všemi interními zdroji - prostředí budov, herci, orchestři, scéna, světlá, kostýmy, zkušňky, zákulisí - tak aby maximalizovalo efekt reklamy (fotografie, film, rádio spoty).
- DJKT se cíleně zaměřuje na práci s obsahem - komunikace není jen na téma "hra je o tom a tomto", ale pracováá se historicky kontext, geneze titulu, zarážičky či jiné úspěchy ve smyslu zvýšit zájem o dané provedení.
- DJKT zabývá výrobu a prodává reklamních a upomínkových předmětů v Novém divadle (Infocentrum) a na internetu.
- DJKT poskytuje souzřimelnou formou informace o divadelním umění, dílech a osobnostech historie a současnosti. Nabízí sumáře všech titulů a postupně doplňuje esejistky významných uváděných titulů studentům. Kteří tak mohou najít cestu do divadla.
- DJKT zabývá řadou práci s partnery. V součinnosti s budováním značky spolupracuje s partnery, kteří mají vliv na naši franci a partnerů. Budou získávání managementem DJKT extensivní i jednatelský soubory, přičemž koordinace a rozvoj značky DJKT spadá do marketingu.
- DJKT mění interní procesy tak, aby o práci s třetím rozhodovalo oddělení marketingu více než vedení souborů. Jednotlivé marketingové strategické oblasti mají své odpovědné garanty (manažery), jejich práce a zodpovědnost je respektována ze strany umělecké části DJKT.
- DJKT zavádí šestiřífí procesní model obchodem (prodávám) marketingem a uměleckými soubory tak, aby se týmy navzájem efektivně ovlivňovaly ve smyslu společného dosahování strategických cílů.

TVORBA STRATEGIE

A ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Analýza existujících vizí, strategií a představ o budoucnosti DJKT, zjištění globálních cílů, externalit ovlivňujících budoucnost, apod. Výstupem je stručná analýza a definice vazeb na existující strategie.

B

CÍLE A ŘEŠENÍ

Stanovení strategických cílů na základě analytických vstupů a zjištění zahraničních trendů v oblasti marketingu kulturních institucí, vytvoření konkurenční mapy (příma i nepřímá konkurence návštěvnosti), podrobná segmentace cílových skupin a promítnutí demografického vývoje, návrhy řešení atd. Výstupem je sestava strategických cílů a jejich rozpad na jednotlivé iniciativy / projekty / změny.

C ZPRACOVÁNÍ PLÁNU A ROZPOČTU

Návrh časování změn, které strategie přinese, analýza rizik, stanovení rozpočtových nároků, design řízení implementace strategie - týmy, role a odpovědnosti. Výstupem je realizovatelný plán na 3-5 let.

D

SPUŠTĚNÍ A MĚŘENÍ

Zahájení implementace strategie a vyhodnocování jednotlivých výstupů. Výstupem je strategie jako flexibilní a dynamicky se rozvíjející materiál.

CO POTŘEBUJEME VĚDĚT

Divadlo je tržní organizace - přestože klade významný důraz na rozvoj společnosti a je nedílným spolutvůrcem kulturního DNA naší země, stále musí umět pracovat se svými zákazníky. Organizace, která ztrácí své zákazníky, ztrácí význam. Proto je zásadní v první řadě správně identifikovat a popsat zákazníky. Bez toho se věc nepodaří.

KDO JE ZÁKAZNÍK?



DIVÁCI

Jasná logická úvaha - zákazníkem je divák. Divadlo bez diváků neexistuje. Proto jde o primární skupinu se kterou budeme muset umět dobře pracovat. A to nejen ve smyslu atraktivit ale i vytváření nových diváků, jejich výchovy. Velmi tenká linie mezi libivostí a edukativností programu a věková a kulturní diverzita skupiny tvoří největší výzvy strategie.



SPOLEČNOST

Město je majitel. Město si pořizuje kulturní instituci v souladu se svojí vlastní rozvojovou strategií. Město je komunita, společnost, kterou má divadlo pozvedat. Proto si její platí. Všichni občané města, tedy nejen diváci, jsou zákazníci a podílíky divadla. Kam se díváme? Na město, kraj, stát nebo Evropu?



UMĚLCI

Umělecká komunita je složitá skupina - musíme s ní umět citlivě komunikovat, být pro ni atraktivní. Umělci jsou interní i vnější podílíci značky, jsou na prosperitě divadla závislí, budou za něj bojovat i ho zatracovat. Bez umělců divadlo nebude. Umělci bez něj také ne. Jejich podíl na tvorbě strategie je tedy klíčový.

Příloha 19 – Fotodokumentace budovy DNz



Obrázek 16 - Dřívější pohled na DNz směrem od Vltavy



Obrázek 17 - Současný pohled na DNz směrem od Vltavy



Obrázek 18 - Pohled na průčelí DNz



Obrázek 19 - Chodník před vstupem do DNz



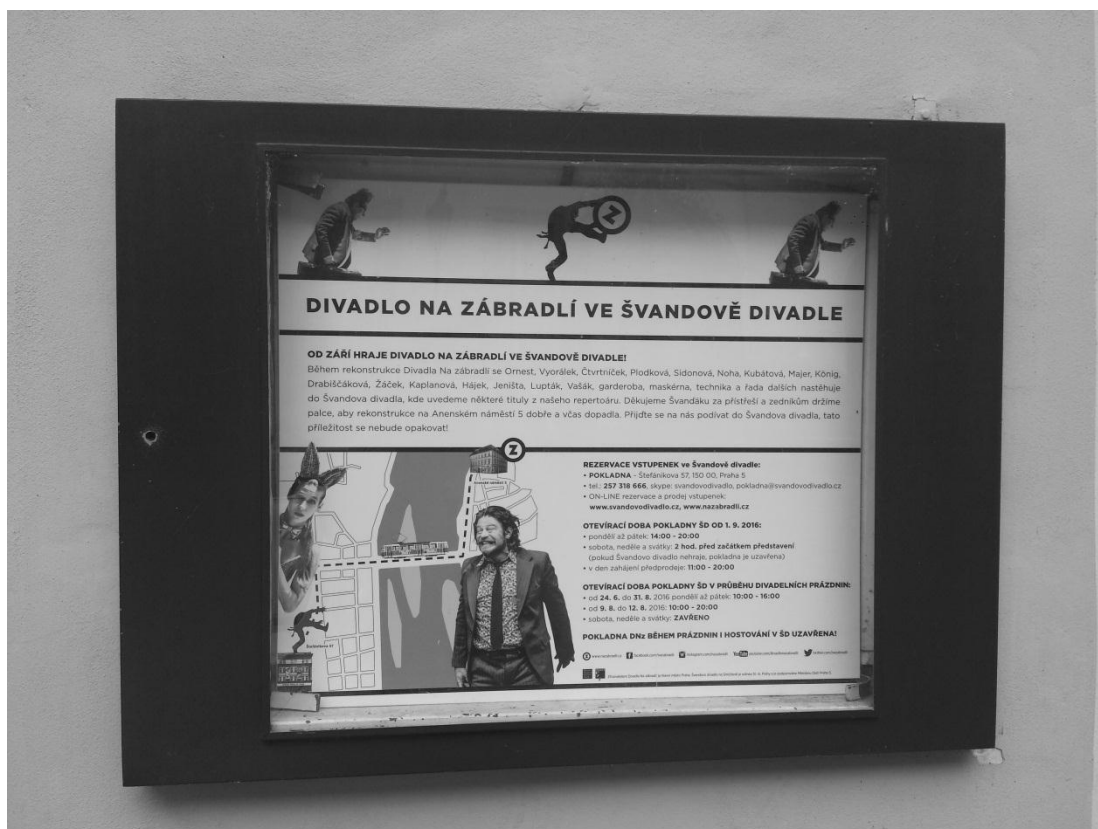
Obrázek 20 - Projektor, který promítá nové logo DNz na chodník před budovou



Obrázek 21 - Cedulka na vstupních dveřích DNz



Obrázek 22 - Označení Café Baru DNz na oknech v přízemí



Obrázek 23 - Vitrína s anoncí na další představení na fasádě divadla

Příloha 20 - Přepisy rozhovorů s O. Rudolfem (DJKT) a M. Měšťanovou (DNz)

5. Prosince 2015, kancelář Onřeje Rudolfa, Plzeň

Připravené otázky

1. Můžete prosím popsat vaše fungování (pozice, kompetence) ve vztahu k DJKT?
2. Jaká byla motivace divadla přistoupit k redesignu?
3. Jaký je podle Vás klíč k úspěšnému redesignu, případně důležité kroky?
4. Jak probíhal postup při tvorbě redesignu od původního konceptu až po realizaci a aplikaci v případě DJKT?
5. Jak dlouho trval proces od rozhodnutí přistoupit k redesignu k jeho realizaci?
6. Jak vypadalo zadání/brief redesignu a kdo se na jeho formulaci z týmu divadla podílel?
7. Vznikal redesign in-house nebo externě? Pokud externě, jak jste vybírali dodavatele?
8. Jaký byl rozpočet - položky/výdaje?
9. Registroval jste diváckou odezvu na redesign DJKT? Jakou a s jakým dopadem?
10. Jaké jsou podle vás dobré příklady redesignů v kulturním prostředí?

11. Jaké jsou podle vás špatné příklady redesignů v kulturním prostředí?

(Jakub Rálek zahajuje rozhovor, uvádí do kontextu tématu atd.)

Ondřej Rudolf: Literatura k tomu vašemu tématu existuje pouze snad pouze anglicky. Česká literatura je problematická v tom, že se klíčové pojmy liší v překladech, takže neexistují jednotné české definice.

Jakub Rálek: Jaké bylo vaše fungování ve vztahu k divadlu DJKT?

Ondřej Rudolf: To je pro vás úplně poučný příklad. Já jsem pro DJKT pracoval pět měsíců jako konzultantská firma na smlouvu o dílo. Abych připravil strategii a nový vizuální styl s partnerem, který je na to vybavený. A vzniklo to proto, abych zabránil tomu, že si (pozn. vedení divadla) vyberou *logo*. Příběh je ten, že jsem se dozvěděl o člověku (pozn. Michal Světlík, grafik), který pro DJKT dělal plakáty, programy, zejména pro muzikál a operu a ten říkal, jak si tam každý dělá co chce. Řekl mi konkrétně: „Oni budou vybírat logo. Už oslovili Fakultu designu a umění. Na základě toho, co udělají ty studenti bude nějaké výběrové řízení.“ A já jsem říkal: „Proboha, hlavně ať nedělají soutěž krásy!“ *Soutěž krásy* dělají lidé, kteří nejsou marketingově zdatní a řeknou si „my potřebujeme logo“ a všichni různí dodavatelé jim dodají práce úrovně *profi a minus*. To znamená, že to nejsou špičkoví designéři. Ti se do toho nikdy nepustí - do takhle vypsanych soutěží. Vždy se tedy jedná o nějaký standart *a níže*. Další problém je, že nemají žádné zadání ti grafici. To znamená, že tvoří styl na základě jejich vymyšlené identity. Začnou přemýšlet nad tím, jaké to divadlo asi tak je. A poslední problém je to, že sedí 12 úředníků, nebo zaměstnanců kolem stolu a vybírají co se jim tak líbí nebo ne z té škály 30, 50, 100 návrhů, které se k nim dostanou.

Ondřej Rudolf: Trochu odbočím od DJKT, ale je to názorné. Dělal jsem pro psychiatrickou léčebnu v Bohnicích, která se transformovala a říkali mi, že by chtěli nový vizuální styl a udělali přesně tohle (pozn. zmíněná soutěž krásy). Měli nějakou definici toho *co jsou* a sešlo se jim 39 návrhů. 30 z nich bylo úplně k ničemu, 9 postoupilo do užšího výběru a 2 se ukázaly jako nejstravitelnější. Pan ředitel Holý tehdy říkal, že tam má management a člověka z AVU na design a docenty z UMPRUM. Já jsem se ho ptal, jestli má třeba někoho na marketing, ale to neměl. Oni totiž dělali jenom grafickou úroveň, která o firmě vypovídá jen částečně. To, že mám *dobře* udělané logo; což může být skutečně až odborná subjektivní diskuze, zda je *moderní a dobré*; ještě neznamená nic. Vizuální styl

má podporovat organizaci, aby dosáhla čeho chce, takový je účel – nástroj. V Bohnicích skončili se dvěma variantami. Měli buď koncept veselý, barevný, otevřený, s čímž měli problém docenti, protože to nebyl úplně špičkový design nebo druhou variantu: „Béčko“ ve špičatých závorkách, což připomínalo logo banky. Jednalo se o charaktery dva úplně odlišné od sebe. Ve finále ředitel skončil s tím, že si nemůže vybrat, protože oba koncepty představovaly úplně jinou identitu. Já jsem to říkal, že měla nejdříve vzniknout konzultační služba, která měla definovat archetyp značky, podstatu. Následně jí může někdo ilustrovat. Takže v Bohnicích jsou z toho smutní. Nemají dobrou značku, za kterou by stáli - nechtějí jí. Nežijí jí a nechtějí jí proto ani na tričku.

Jakub Rálek: Jaká byla motivace divadla přistoupit k redesignu? Jak probíhal postup při tvorbě redesignu od původního konceptu až po realizaci a aplikaci v případě DJKT?

Ondřej Rudolf: Řekl jsem ať si v DJKT nejprve nechají zbudovat strategii své značky. Drtivá většina prací studentů FDU byla totiž o „novém divadle“ (pozn. nová budova). Začal jsem se ptát ředitele Martina Otavy na to, jaké jsou tedy vlastně divadlo, jestli jen to nové, moderní nebo i to staré zlaté s červeným sametem, freskami, lustrem. A on řekl, že právě obojí.

Divadlo má 3 scény a 4 soubory, to je 12 situací - inkarnací jedné organizace - DJKT a ne samostatné nové divadlo a staré divadlo. Proto není možné vizuálně ilustrovat jen jednu budovu.

Ještě je důležité zmínit, že DJKT není konkurenční divadlo. V Praze je situace jiná. Jedná se více o standartní byznys, kdy konkurujete padesáti různým divadlům a musíte se vyprofilovat. Pro Plzeň je DJKT organizace veřejné služby. Město přispívá 180 milionů korun, a prostě tu instituci tady chce mít, protože je jediná taková v kraji. DJKT zde přímo nekonkuruje nic. Nejbližší je až Praha. Asi 3% diváků DJKT jezdí do Prahy. Návštěvnost činí asi 80 000 prodaných vstupenek za rok. To znamená, že DJKT nemá rovnocennou konkurenci. Je to divadlo nějakého charakteru, a proto je třeba ho tak ilustrovat. Má dva nádherné domy, jeden tedy super moderní, ale když přijedu do divadla ze Šumavy, tak chci vidět tu historickou budovu a nezajímá mě „kulturák“ a pohledový beton. 48% návštěvníků je z okresu a ne z Plzně.

Slyšel jsem pána se synem jak říká: „Co je tady za fleky na tom betonu? A ani spáry neudělali. To je barák za miliardu. Chápeš to?“

Ondřej Rudolf: My jsme přišli tedy s konceptem (viz příloha) grafického znázornění tří scén a čtyř souborů a vykonstruovali se tři ikony - symboly, které odpovídají architektuře tří budov: klasicistní kopule, šikmá fasáda nového divadla a malá scéna uvnitř toho nového divadla. A propojili jsme to s čísly 1, 2 a 3. Jedná se tedy o 4 barvy a 3 tvary, vizuální konceptuální styl, který sice není úplně líbivý, ale řeší *ten* problém. Náš problém totiž není konkurence, ani návštěvníci, ale že lidi nevědí, že se jedná o jedno divadlo - DJKT.

Výstupem práce byla podmínka, že musí být jediný vizuální styl. Mít tři loga nám nepomůže. Potřeba jsou pravidla, aby bylo jasné, že se jedná o plakát DJKT na 30 metrů bez toho, aniž by obsahoval velkým písmem přes celou plochu nápis DJKT. Jde o typografii, barevnost a kompozici (viz příloha), která se musí dodržovat. Proces trvá třeba dva roky, než se lidem obsah zafixuje.

Po schválení konceptu nastává zásadní práce aktivizovat vytvořenou značku. To se dělá tak, že se spustí kampaň. Taky se uspořádá večírek, aby se upoutala pozornost, což není kvůli rozpočtu případ DJKT. Divadlo koncept přijalo a mě oslovil ředitel, že není nikdo ze zaměstnanců, který by ho mohl implementovat, a proto mi nabídl abych tu práci dělal chvíli já. Když spočítám celé tak jsme to dělali od června (2014) do září nebo října (2015). Ten externí koncept (viz příloha) se připravoval od června (2014) do listopadu (2014).

Jakub Rálek: Vznikal redesign in-house nebo externě? Pokud externě, jak jste vybírali dodavatele?

Ondřej Rudolf: Na grafika nebyla soutěž, protože by se to celé zdrželo o půl roku. Já jsem řekl řediteli, ať redesign dělá Michal Světlík, který byl externí autor tehdejších plakátů a programů k některým inscenacím a já jsem věděl, že on ho udělá dobře.

Jakub Rálek: Co následovalo po návrhu konceptu?

Ondřej Rudolf: Ten koncept slouží managementu, který ho má potom realizovat ve všech podobách řízení instituce. V DJKT se to ovšem nestalo, protože tam prakticky není management. Je tam umělecké vedení, které zajímá spíše dramaturgie. Administrativní složka, která tam funguje 20 let a má realizovat požadavky uměleckého vedení vidí změnu vizuálu, stejně jako jakoukoliv jinou

změnu, jako riziko, problém a starost navíc. Například podle stanov co má DJKT nemůžou prodávat trička jako merchandising. Překážek je daleko více, takže ten nový styl pak není možné kvalitně implementovat.

Jakub Rálek: Proč byla motivace logo změnit, když zde bylo logo původní, existující řadu let?

Ondřej Rudolf: Protože staré logo prakticky nikdo nepoužíval. Jen někdy se objevilo na nějakém plakátu. DJKT fungovalo dlouho svým marketingem tak, že propagaci zařizovali vedoucí souborů nebo inscenátoři, což nemusí být vždy překážkou, protože je to se zaměřením na produkt. Režisér má zodpovědnost za celé to dílo, a proto je pak konzistentní. Marketingové, nebo lépe řečeno obchodní oddělení pouze administrativně plnilo požadavky režiséra, dramaturga nebo scénografa při realizaci. Jenomže pokud jste si dali plakáty z tehdejšího repertoáru vedle sebe a podívali se, tak by nikoho nenapadlo, že je se jedná o *to* Divadlo J. K. Tyla. Ve vizuálním smogu, který nás obklopuje, se jednalo o absolutně neidentifikovatelné plakáty a propagační obsah. Umělecký plakát je obor, který fungoval před třiceti lety. Divadlo je umění samo o sobě a není potřeba aby ho zastíňovalo jiné umění v podobě uměleckého plakátu. My nemusíme jako umělecká organizace mít nutně umělecké plakáty. Šlo tím pádem o sjednocení vizuálního stylu, aby se posílila identita organizace, což se v zásadě daří.

Jakub Rálek: Co konkrétně se nepovedlo realizovat oproti vašim plánům?

Ondřej Rudolf: Nepovedlo se prezentovat vizuál na velkých outdoorových plochách – billboardy a cityligty. Nepovedlo se označit budovy viditelně podle nového stylu. Například Nová budova není paradoxně fyzicky ve vlastnictví DJKT a navíc fasáda spadá pod autorské dílo architekta, který ji navrhl a který prostě novou veřejnou budovu neoznačil. V době výstavby totiž ještě nebyl ani název a možností bylo několik. Je dobře, že se to nejmenuje Divadlo Václava Havla, protože by to přineslo další roztříštěnost v rámci organizace. Nová Scéna DJKT, ale také není správné označení, protože jsou v budově scény dvě – malá a velká, takže by vznikla označení jako Velká scéna Nového divadla a Velké divadlo jako historická budova, což se už téměř nedá prezentovat. Takže jsme zůstali u Velké Divadlo, Nová scéna a Malá scéna.

Jakub Rálek: A jak probíhalo vaše působení uvnitř instituce?

Ondřej Rudolf: Moje práce byla přinutit personál DJKT aby přemýšlel nad vlastní identitou. Vždycky to musí jít alespoň v základu zevnitř. Proto jsem je například netlačil ať Malou scénu pojmenují Blackbox. I když by to byl výstižnější název, tak by ho totiž nikdo nepoužíval, takže by to mělo opačný efekt. Značka a celá identita by měla vycházet ze strategie, která se plánuje třeba na 15 let. Identita tím pádem musí předbíhat dobu. Pokud nemám strategii ani vizi, tak je komplikované něco budovat, protože do značky bych právě tu vizi měl být schopen přenést. Pro nás může být *benchmark* divadlo F. X. Šaldy, které však není tím kým chceme být a kam se chceme dostat za 15 let. Musíme vzít například Národní divadlo v Londýně, protože mi se musíme, nebo alespoň chceme za 5, 10, 15 let dostat na úroveň, kde oni jsou teď. Je určitě užitečné stanovit si laťku, na kterou se chci dostat.

Na vizi je potřeba si sednout a nedefinovat si jí přímo s lidmi z té instituce, což může být někdy obtížné a trvá to dlouho.

Jakub Rálek: Co se tedy všechno stihlo během Vašeho působení v DJKT na projektu redesignu?

Ondřej Rudolf: Stihnuli jsme sjednotit vizuální styl a vytvořit funkční web. Určitě se také změnilo chápání marketingu v rámci organizace DJKT. Co však musí následovat, bude muset následovat je analytika – výzkumy a analýzy dat, které z toho získají. Dále musí začít fungovat on-line komunikace se zákazníky.

Jakub Rálek: Grafik byl tedy externí. Mělo to i jiné důvody než, že by se redesign zdržel o zmíněných půl roku? Dostalo se před interního grafika zadání redesignu?

Ondřej Rudolf: V době, kdy jsme k redesignu přistoupili, tak už žádný interní grafik nebyl. Vše dodával pouze na zakázku Michal Světlík. To byl také důvod, proč s tím, aby redesign dělal právě on vedení divadla souhlasilo. Soutěž jsme zavrhlí, protože se blížilo EHMP 2015 a v té době už to muselo být kvůli prezentaci navenek hotové.

Jakub Rálek: Na základě čeho si DJKT vybralo Vás, jako externího dodavatele? Proběhlo nějaké výběrové řízení?

Ondřej Rudolf: Výběrové řízení neproběhlo, protože se nejednalo o rozsah, který by to vyžadoval. A já jsem byl v Plzni asi jediný k dispozici. Kontakt jsem dostal přes grafika.

Jakub Rálek: Jaké bylo přijetí vizuálu ze strany DJKT?

Ondřej Rudolf: Přijetí bylo racionální. Myslím, že všichni pochopili, že je to správně, ale určitě k tomu „nezahořeli láskou“. Nový vizuální styl je spíše respektovaný, než milovaný.

Jakub Rálek: Registroval jste diváckou odezvu na redesign DJKT? Jakou a s jakým dopadem?

Ondřej Rudolf: Náš předpoklad byl, že pokud se zeptáme, zda se to lidem líbí, tak nedostaneme žádnou jasnou odpověď respektive, že bude spíše negativní. Aby jste si jako divák zvyknul na nějaký styl, tak musíte přijít do kontaktu s tím výskytem, což je v případě DJKT možné měřit nejdříve po jedné sezóně. A já popravdě ani nevím, co by to přineslo.

Jakub Rálek: Nemohlo by to přinést odpověď na otázku, zda byla kampaň úspěšná z diváckého pohledu a Nová scéna i Velká scéna jsou teď vnímány jako jedna instituce DJKT se stejným personálem, což bylo součástí zadání?

Ondřej Rudolf: Žádný výzkum neproběhl. Tam nebyl požadavek z ničí strany.

Jakub Rálek: Změnila se například nějakým způsobem návštěvnost?

Ondřej Rudolf: Myslím, že o tom se vůbec nedá mluvit. Reklama *udělá* v případě DJKT podle mého názoru maximálně 20% návštěvnosti. V první řadě je určitě potřeba informovat diváky o tom, co se hraje. Když jsme ale udělali například outdoor inzerci za 100 000 korun na něco, co mělo být úspěšné, tak se nestalo vůbec nic. Cílová skupina je cca 250 000 – 300 000 lidí, z čehož je třeba 180 000 z Plzně. Ti si všechno řeknou. Já možná dokážu přinutit lidi z Plzně, ať přijdou na něco experimentálního nebo nezábavného, ale položil bych tím úplně danou inscenaci finančně. Kampaň by stála třeba 300 000 nebo 400 000 korun - budovat nějaký příběh atp. Pak se stejně stane po páté repríze, že už nikdo nepřijde, protože si to lidé mezi sebou řeknou.

Další velký problém je, že DJKT má každých 14 dní v sobotu premiéru. Abonmá platí 10 000 diváků a každý z nich má v rámci své předplatitelské skupiny nárok

vidět jiné věci, takže se ta sezóna neustále plní. Přesto, že vzniknou velmi zajímavé inscenace, tak není prostor v oblasti marketingu se jim hlouběji věnovat. My jsme fungovali na třech médiích: Mladá fronta, Plzeňský deník a TV ZAK a ještě tedy dvě rádia. Příprava by správně měla fungovat alespoň dva měsíce, aby se vám podařilo přitáhnout diváka na příběh, jenomže za dva měsíce je tady 8 premiér, a to není možné stihnout a média to ani v takovém objemu nechtějí. To je problém velké instituce. Divadlo má 400 zaměstnanců a 200 milionů obrát.

Jakub Rálek: Jaký je podle Vás klíč k úspěšnému redesignu, případně důležité kroky?

Ondřej Rudolf: Zmínili jsme určitě přemýšlení o vizi a její formulace. Dále by měl vzniknout *kreativní brief*.

Jakub Rálek: Jaký byl rozpočet?

Ondřej Rudolf: Na celý redesign, tedy strategie a vizuální styl, bylo 250 000 korun včetně práce grafika. Skutečné náklady začínají potom při aplikaci navrženého stylu.

Jakub Rálek: Byl prostor jít do kreativnějšího marketingu, nebo byly prostředky natolik omezené, že se to muselo ořezat na úplný základ?

Ondřej Rudolf: Oni nevěděli jaké prostředky to má mít.

Jakub Rálek: Jaké jsou podle vás dobré a špatné příklady jednotného vizuálního stylu v kulturních institucích?

Ondřej Rudolf: Špatné příklady jsou takové, které nic neříkají. Špatným příkladem je podle mě Národní Divadlo Moravskoslezské. Všichni tomu říkají gilotina. Já bych nerad hodnotil tu výtvarnou stránku, ale ten význam je prostě *mimo*. Logo DJKT je z ostrých tvarů. Není milé, ani láskyplné, ani empatické, ale když se podívám na 4 různé plakáty, tak pochopím jeho styl. Oni nemají nic respektive důvod tam možná byl, ale já ho nevidím.

Rebranding dělalo National Theatre v Londýně. Logo není samo o sobě nic. Je to ten styl, barva, typografie, aplikace ve videích a tak dále.

V DJKT se nám povedlo z mínus pěti pater dostat se na suterén. Pak jsme ukončili spolupráci a teď není nikdo kdo by managoval. Takže jsem zvědavý na to, co se stane za pár měsíců.

12. prosince 2015, kavárna Divadla Na zábradlí, Praha

Připravené otázky

1. Můžete prosím popsat vaše fungování (pozice, kompetence) ve vztahu k DNz?
2. Jaká byla motivace divadla přistoupit k redesignu?
3. Jak probíhal postup při tvorbě redesignu od původního konceptu až po realizaci a aplikaci v případě DNz?
4. Jak dlouho trval proces od rozhodnutí přistoupit k redesignu k jeho realizaci?
5. Jak vypadalo zadání / brief redesignu a kdo se na jeho formulaci z týmu divadla podílel?
6. Jaký je podle Vás klíč k úspěšnému redesignu, případně důležité kroky?
7. Vznikal redesign in-house nebo externě? Pokud externě, jak jste vybírali dodavatele?
8. Jaký byl rozpočet - položky/výdaje?
9. Registrovali jste diváckou odezvu na re-design DNz? Jakou a s jakým dopadem?
10. Jaké jsou podle vás dobré příklady re-designů v kulturním prostředí?
11. Jaké jsou podle vás špatné příklady re-designů v kulturním prostředí?

Jakub Rálek: Můžete prosím popsat vaše fungování (pozice, kompetence) ve vztahu k DNz?

Martina Měšťanová: Já jsem sem byla oslovena novým vedením abych nastoupila jako šéf produkce, tedy člověk, který vede obchodní oddělení a bude také úzce spolupracovat s grafikem.

Jakub Rálek: Z jakého důvodu jste přistoupili k redesignu?

Martina Měšťanová: Nejprve byl vyhlášený konkurz na ředitele, což vyhrál Petr Štědroň a to s tím, že umělecký šéf bude Dora Viceníková a kmenový režisér Jan Mikulášek. Vizi měli takovou, že logo změní v úctě k tomu jak divadlo fungovalo před tím než přišli. Jejich dramaturgická linka byla jasná už z divadla Reduta, tedy jiná, než tehdy dosavadní linka v Divadle Na zábradlí. Se změnou vedení souvisela i téměř kompletní změna repertoáru, neboť již v prvním roce bylo uvedeno 12 premiér. Dále se změnil také herecký soubor, protože přišli někteří herci z divadla předchozího (pozn. Reduty). S celou změnou souvisí, že chtěli změnit vizuální stránku divadla.

Jakub Rálek: Jak dlouho trval proces od rozhodnutí přistoupit k redesignu k jeho realizaci?

Nejsem si teď jistá, jestli budu přesná ve faktech. V našem případě se nevyhlašovala žádná soutěž, žádný oficiální konkurz. Oslovili jsme 5 grafiků, které jsme znali, a u kterých jsme si dovedli představit, že by mohli splňovat vizi nového uměleckého vedení. Zadání bylo změna loga. Oni nám tedy poslali nějaké návrhy. Logo jsme chtěli změnit z důvodu, že stávající logo, které fungovalo jako jasná značka divadla, nesplňovalo potřeby pro dnešní užití, neboť vzniklo v době, kdy sloužilo třeba jen pro tiskoviny. Vize tedy byla, že jsme chtěli logo, které se bude moci modifikovat postupem doby a bude se s ním moci pracovat i při tvorbě webu a tak dále, což s tím logem původním nebylo možné. Dále mělo nové logo korespondovat s dnešní dobou, což znamená nějakou jednoduchostí a čistotou. Vize spočívala v tom, že grafik kterého vybereme se stane zaměstnancem DNz. To je trochu změna oproti jiným divadlům, které najímají často grafika externě. Nehledali jsme tedy jen vizuální podobu, ale také člověka, který vstoupí do našich řad. Takže jsme se podívali na návrhy co přišli a vybrali jsme Pavla Lukáše (pozn. současný grafik DNz), který splňoval všechny ty podmínky.

Jakub Rálek: Kdo připravoval zadání pro konkurz? Jak výběr probíhal a kdo o výběru rozhodoval?

Martina Měšťanová: Rozhodlo o tom vedení, tedy ředitel, umělecká šéfka a režisér. Stejně tak oni zadání připravili. Nebyla v tom zainteresovaná žádná třetí strana.

Jakub Rálek: Jak dlouho trval proces od rozhodnutí přistoupit k redesignu po jeho realizaci?

Martina Měšťanová: Musela bych se podívat do poznámek, ale myslím, že v dubnu (pozn. 2013) se to začalo řešit a někdy před prázdninami, to bylo rozhodnuté. Zde působil stávající grafik pan Geissler, který spolupracoval ještě s výtvarnicí. Náš současný grafik to dělá všechno sám – veškeré tištěné i digitální materiály.

Jakub Rálek: Pod koho grafik spadá? Jak funguje propagace a kdo jí má na starosti?

Martina Měšťanová: Jsou zde určité zaběhnuté postupy, jak postupujeme. Spadá pod obchodní oddělení, ale má celkem přesný rámeček práce.

Jakub Rálek: Jste s vizuálem spokojeni? Podstoupil nějaké změny od původního návrhu?

Martina Měšťanová: V současné době jsme právě vymysleli, že budeme dělat barevné plakáty. Zjistili jsme, že ta grafika se úplně nehodí pouze k černobílé fotce, takže to budeme postupem času modifikovat. Nebude to nějak drastická změna, ale spíše drobné úpravy.

Jakub Rálek: Na základě čeho změny realizujete? Je podnětem pro ně například divácká odezva?

Martina Měšťanová: Hlavní slovo má grafik, který má na starost styl plakátu. Taký má rád čáry a bílý prostor.

Jakub Rálek: To znamená, že změny přicházejí z jeho iniciativy?

Martina Měšťanová: Ano, z jeho iniciativy.

Jakub Rálek: Jaký je podle vás klíč k úspěšnému redesignu?

Martina Měšťanová: To nedokážu říci. Možná jste četl nějaké články, které tu změnu vizuálu DNz napadly. Bylo jich docela dost. Někdo si myslí, že to byla pouze úspěšná kampaň, jak vzbudit zájem o divadlo ještě před tím, než do něj někdo vstoupí. U nás to šlo určitě jinou cestou, než to běžně divadla dělají, ale prostě zde byla potřeba udělat změnu v souvislosti se změnou vedení, které má svůj náhled na svět, svůj způsob práce a vymysleli si, že to chtějí takhle. Myslím si, že mají dost zkušeností jak s tím pracovat. Šlo to jinou cestou než běžně, to je tak asi jediné, co k tomu jde říci.

Jakub Rálek: A pokud se můžeme vrátit k divácké odezvě, tak proběhla nějaká zpětná vazba ze strany diváků?

Martina Měšťanová: Proběhla určitá vlna útoků ze strany nespokojených diváků, více méně těch co byli zvyklí na starý vizuál, což je pochopitelné při změně něčeho, co bylo dlouho zavedené.

Jakub Rálek: Byl redesign spojen s nějakou speciální kampaní?

Martina Měšťanová: Nic extra pro ten vizuál se nedělalo, protože to ani nebylo potřeba. Ještě než byla první premiéra, tak vyšlo několik článků, že se změnil vizuál DNz. Oznámili jsme to na tiskové konferenci, která byla myslím na začátku sezóny. Tam jsme představili také grafika a směr, jakým se budeme dále ubírat.

Jakub Rálek: Jaký byl rozpočet - položky/výdaje?

Martina Měšťanová: To nedokážu říct, nicméně výdaj za grafika je v podobě měsíční mzdy. A pak samozřejmě bylo třeba vytisknout a vyrobit všechny propagační materiály, které by se ale k inscenacím tak, jako tak dělaly. Snad jen logo na terase a polepy na autě byly výdaje navíc.

Jakub Rálek: Kde všude je tedy nový vizuální styl aplikován?

Martina Měšťanová: Asi všude. Chodili jsme po budově a hledali místa se starým logem. Ty jsme pak přelepovali. Snad jen k inscenaci Ubu se baví používáme původní programy.

Jakub Rálek: Vidíte nějaké úskalí v použití současného vizuálu? Má nějaké slabé stránky?

Martina Měšťanová: Trochu se řeší podélná verze loga. Tam kde logo zmenšujeme musíme použít to Z v kroužku, aby to bylo čitelné. To používáme oproti původnímu plánu i samostatně, například na placky a razítka. Ale to, že od začátku chceme nějak vizuálně zapracovat písmeno Z jsme věděli.

Je možné, že se třeba do konce sezóny vymyslí zase něco nového, to nevím. V zadání bylo vymyslet vizuál, který bude čistý a který bude možné v průběhu dotvářet. Petr Štědroň je zvyklý z festivalu německého divadla, že se logo modifikuje každou sezónu a je i jakýmsi příznivcem toho, aby se logo vyvíjelo. Smyslem výběrového řízení bylo vybrat grafika, který dokáže nějak kontinuálně pracovat a bude mít podobné cítění jako to vedení.

Jakub Rálek: A to se také povedlo?

Martina Měšťanová: Ano, no. Bylo to sice nestandardní oproti tomu jak je to jinde, ale nám to vyhovuje v tom, že nemůžete někomu říct, když máte čtvrt

roku, aby udělal všechno do budoucna. Když nevíte co vás v budoucnu čeká, tak to ani nejde.

Jakub Rálek: Jaké jsou podle vás dobré příklady redesignů v kulturním prostředí?

Martina Měšťanová: Myslím si, že to je otázka spíše na grafika. Já to mu, přiznám se, až zase tolik nerozumím. A tohle je čistě v jeho rukou.

Jakub Rálek: A pokud bychom to vzali čistě z produkčního hlediska?

Martina Měšťanová: Vizuál vystihuje to jak to je. Töpfer na Vinohradech chtěl zlatou korunku, která bude ukazovat jakési snobství. A takhle fungujeme i my, máme nastavenou dramaturgii a zobrazujeme nějakou čistotu. Původní logo tady bylo možná trochu složitější, spleť a to bylo jeho úskalí.

Jakub Rálek: Nepřipadalo v úvahu, že by se například upravilo nebo aktualizovalo logo původní?

Martina Měšťanová: Nad tím se přemýšlelo. Návrhy byly, ale přesně si to nepamatuji.

Jakub Rálek: Jak probíhala rekonstrukce webu divadla?

Martina Měšťanová: To už si také přesně nepamatuji, kdy byl spuštěn nový web, ale jeho podoba se neustále dotváří. Firmu, která nám spravovala web do té doby jsme zavrhlí, protože na to nebyl v rozpočtu prostor. Jako asi každé divadlo máme mladého šikovného IT technika – studenta, který ten web spolu s naším grafikem udělal. Změny probíhají postupně. Teď třeba děláme na prosinec barevné noviny, aby byla nějaká změna, ale pak se vrátím k původní černobílé. Občas se někdo diví, ale je to o tom, že chceme zkoušet nové věci a ne jen ustrnout.

Ze začátku to bylo trochu složitější, protože každý čekal nějakou explikaci, ale Jan Mikulášek a Dora Viceníková fungují trochu jinak. I když má nějaká inscenace třeba 50 stran scénáře, tak neobsahuje ani jediné slovo. Svoboda v tvorbě se tady nechává i grafikovi, a proto se hledal někdo kdo bude vytvářet styl postupně s tím, jak přicházejí vjemy. Někdy kompletní manuál vznikne tedy asi až se uzavře celá ta kapitola, zpětně. Takže asi netradičně a jinak než to mají firmy tady, nebo kdekoli na světě.

Příloha 21 - Principy vizuálního stylu (DJKT)



DJKT.
DIVADLO J. K. TYLA

Grafický manuál společnosti je závazným předpisem a nezaměnitelným návodem pro používání jednotného vizuálního stylu společnosti. Obsahuje závazné předpisy, typografická pravidla a doporučení při tvorbě, výrobě a užívání uvedených prostředků včetně systému jeho používání v rámci jednotlivých poboček.

Manuál je rozdělen do základních částí:

- VIZUÁLNÍ STYL KOMUNIKACE
LOGOTYP
Ochranná známka
typografie, barevnost
- MERKANTILNÍ TISKOVINY / TISKOVÝ PROGRAM
formuláře, plošná reklamní komunikace
plakáty, titulní strany programů
- PROSTOROVÉ APLIKACE ZNÁMKY
označení budov
billboard

Osoba, podílející se na tvorbě aplikací jednotného vizuálního stylu smí pracovat pouze v souladu se všemi pravidly obsaženými v manuálu a obecnými typografickými pravidly. Grafický manuál slouží jako návod k tvorbě předloh, některé jako zcela závazný předpis a jako ukázkový styl, který lze rozvíjet a aplikovat podle konkrétních podmínek požadavků. Jsou zde uvedeny také zakázané varianty upozorňující na možná grafická řešení, která odporují základním pravidlům typografie.

Při vytváření dokumentů jednotného vizuálního stylu, které tento manuál neupravuje, se řiďte pravidly popsanými v kapitolách o obchodní značce a obecnými typografickými pravidly.

Nedílnou součástí grafického manuálu je CD-ROM, na kterém jsou uloženy všechny prvky jednotného vizuálního stylu společnosti. Tato data by měla být využívána, aby nedocházelo k deformacím známky a doprovodných prvků jednotného vizuálního stylu.

Jednotný vizuální styl

Jednotný vizuální styl svým obsahem vyjadřuje základní identifikaci společnosti a to na všech úrovních. Umožňuje se orientovat odborně i ostatní široké veřejnosti v identifikaci této firmy jak na trhu, tak i ve všeobecném poznání. Vytváří image firmy, je znakem síly a prosperity, prezentuje úspěchy a solidnost v podnikání. Cílem důsledného uplatňování tohoto stylu je také potvrzení historických úspěchů v návaznosti na perspektivu dalšího rozvoje společnosti. Při tom je bezpodmínečně nutné dodržovat všechna pravidla prezentovaná v tomto manuálu a to jak v písmu, barvě i způsobu jejich užití. Manuál je návodem k práci s firemními identifikačními prvky, jako jsou obchodní označení, jméno a grafické ztvárnění obchodního jména.

Mapa užití značky v oblasti reklamy a marketingu DJKT.

1	2	3	4
	 	  	  
<p>Korporatní využití logotypu</p> <ul style="list-style-type: none"> • generální logotyp • merkantilní tiskoviny • elektronická komunikace • velkoplošná reklama 	<p>Korporatní využití logotypu</p> <ul style="list-style-type: none"> • firemní komunikace • obchodní komunikace • reklamní předměty • 3D zpracování 	<p>Orientační využití logotypu</p> <ul style="list-style-type: none"> • značení scén • marketingová komunikace • prostorové umístění • 3D zpracování 	<p>Orientační využití logotypu</p> <ul style="list-style-type: none"> • tiskový program • marketingová komunikace • prostorové umístění • 3D zpracování



Jedním z druhů značek, v typografii se vyskytujících, je logotyp – písmová známka. Logotyp je standardní označení názvu podniku, výrobku, hlavičky periodických tiskovin i jejich části, tvořené charakteristickým typem písma, většinou ještě dále graficky zpracované.

V mnoha případech nastane situace, kdy bude nutné použít známku pouze v černobílém provedení. V černobílém provedení známka zůstává ve své pozitivní nebo negativní podobě.

Stínování ani šrafování není dovoleno. Tato podoba známky je nedělitelná, pouze ve zcela výjimečných případech lze použít grafický symbol nebo text samostatně.



černá 100%



černá 40%, 60%, 80%, 100%



černá 40%



Varianta provedení známky

DJKT•
DIVADLO J. K. TYLA

DJKT•

DJKT•
DIVADLO J. K. TYLA

DJKT•



Provedení známky v materiálu

Plastické provedení známky je určeno pro různá specifická použití. Jsou vytvořeny dvě podoby známky – v pozitivní a negativní plastické.

Obě podoby známky jsou si rovnocenné a jejich použití závisí na technologických možnostech konkrétního užití.

Také tato podoba známky je nedělitelná. Samostatně používat grafický symbol nebo text je dovoleno zcela ve výjimečných případech uvedených v tomto manuálu.





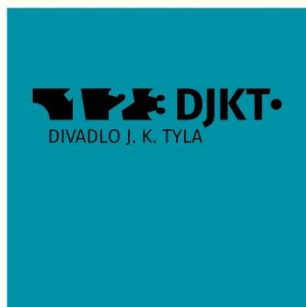
JEDNOBAREVNÉ provedení známky
na jednobarevném podkladu

CMYK - 0 53 100 2
Pantone 717C
RAL 2008 Bright red orange



CMYK - 29 0 100 0
Pantone 382C
RAL 6018 Yellow green

CMYK - 33 100 0 8
Pantone 2415C
RAL 4006 Traffic purple



CMYK - 100 0 31 7
Pantone 320C
RAL 5018 Turquoise blue

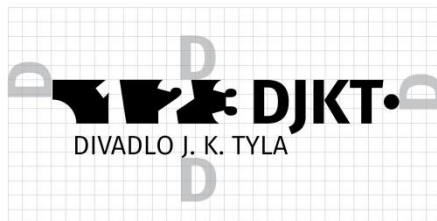


Ochranná zóna známky

Ochranná zóna je definována jako: výška znaku v dané velikosti logotypu. Smyslem ochranné zóny je zajistit dostatečný odstup známky od všech grafických prvků, které by mohly jedinečnost známky narušit.

Ochranná zóna slouží ke správnému umístění známky na okraji formátu papíru apod.

Ochranná zóna známky umístěné na fotografiích však v žádném případě není bílý či jinak barevný podkladový obdélník kolem známky. Známkou je nutné vždy učinit součástí celkové kompozice.



Tatio dolor aliquip eruscipit vendio consequam quam vent volore venim delis eugiamc onultan henis do consendre feum dolorper summolessto del utat pratumsan henibh et ad modit, qui tatie feu feum vero eu faccum zziurerat ex et, volore eum il utem volore venist ea aliscil ismodol ese- quatie feupsum inisi. Quisi enit exer sim volorerilit eum dolore vulputpat nullandio erosto odions at adio exer se tetuero conse dunt ut adip erosto odololor susto dolorer sum nit num vulput nois ero digniam, quat iriustisi iustiedolorpe rollismod el eliquipit etuer sequatium zziilicquisi dulsit lorem inibh er accummy non utpat. Gue veniscidunt am, quamet illupta- tin velis acip eraestrud modolesequis nos dio odolor se dolortis erosto

Rozměrová řada

DJKT• DIVADLO J. K. TYLA	pod 30mm dárkové předměty
 DJKT• DIVADLO J. K. TYLA	30 mm vizitky
 DJKT• DIVADLO J. K. TYLA	45 mm merkantilní tiskoviny
 DJKT• DIVADLO J. K. TYLA	70 mm propagační tiskoviny

Rozměrová řada známky definuje doporučené velikosti známky pro běžné užití. Východí velikostí je známka, která zajišťuje dostatečnou čitelnost. Ostatní velikosti známky jsou doporučeny pro běžné používání.

Menší velikost známky, než je definovaná minimální velikost, je dovolena ve zcela výjimečných případech, kdy ale musí být zachována čitelnost známky.

Pokud nebude zaručena čitelnost textu logotypu, může být symbol aplikován samostatně (drobné dárkové předměty).


DIVADLO J. K. TYLA

130 mm
šanoný apod.

11

Zakázané varianty známky



V tomto manuálu je jednoznačně definována známka DJKT. Každá jiná varianta zobrazení známky je zakázána. Není povolena žádná výjimka v použití jiných, než tímto manuálem definovaných barev, písmen nebo symbolů. Uvedené příklady na této straně ukazují pouze některé nesprávné podoby a použití známky.

- deformace
- stín
- nesprávná barevnost
- šikmé umístění
- umístění bez ochranné zóny
- perspektiva, natočení

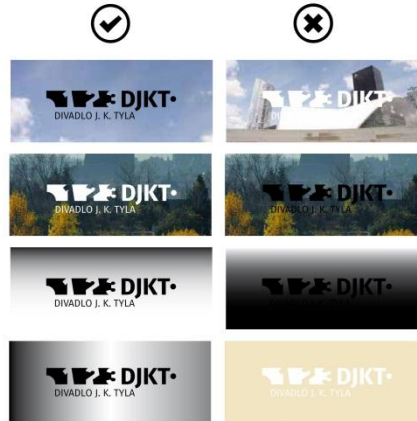
12



LOGOMANUÁL /

LOGOTYP

Známka na různých podkladových plochách



Známka ve své negativní i pozitivní podobě může být na různých podkladových plochách umístěna tak, aby nebyla narušen její čitelnost a byla v barevném souladu s podkladovou plochou.

S barevnými plochami se musí pracovat velmi citlivě. Barevnou plochu (např. fotografii) je možné upravit drobnou retuší, barevnou saturací nebo změnou výřezu.

Na ukázkách jsou vyobrazeny i nedoporučené barevné varianty.



Musí být zajištěna dostatečná čitelnost logotypu na plnobarevném podkladu.



Zcela nečitelný logotyp, špatně zvolený podklad.

LOGOMANUÁL
TŘI SCÉNY PLZNĚ
ČTYŘI SOUBORY

DJKT.
DIVADLO J. K. TYLA



Kodifikace znaku jednotlivých scén



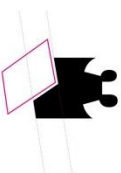
1 - Budova Velkého divadla

Výřez ve tvaru = asociace „náznak, tvaru obloku zastřešení budovy, číslo jedna / historický odkaz a majestátnost budovy, jako základu společnosti DJKT



2 - Budova Nového divadla / Nová scéna /

Sklopení tvaru je pod stejným úhlem jako je vstupní dominantanta Nového divadla, do tvaru není zakomponován žádný výřez, budova tak působí jako kompaktní architektonický prvek.



3 - Malá scéna

Do stejného tvaru Nové scény je vložen prvek, čtvercového půdorysu Malé scény, záměrně je tvořen axonometrickým tvarem, aby bylo dodrženo stejného úhlu naklonění prvku v kresbě, která napovídá, že scéna se nachází ve stejné budově Nového divadla, jako Nová scéna (č.2).



Kodifikace znaku v kombinaci s názvem scény





Varianty užití znaku pro značení scén



Základní barevná kodifikace souborů

Muzikál bude používat oranžovou jako barvu radosti, štěstí, hravosti a energie. Také název *Flame Orange* se pro soubor muzikálu a operety hodí - vášně v zářivých světlech.

CMYK - 0 53 100 2
Pantone 717C
RAL 2008 Bright red orange

MUZIKÁL

Balet se vyznačuje lehkostí, mladostí a svěžestí v novém stylu ilustrovanými lehkou žlutozelenou, limetkovou barvou, v originále *Lime Punch*, kde „punch“ naopak značí náboj, sílu a efekt.

CMYK - 29 0 100 0
Pantone 382C
RAL 6018 Yellow green

BALET

Činohra má tyrkyš jako barvu intelektu, ambicí a nekonečna. Vzorňky tuto barvu označují jako *Horizon Blue* - barvu obzoru mezi oblohou a oceánem.

ČINOHRA

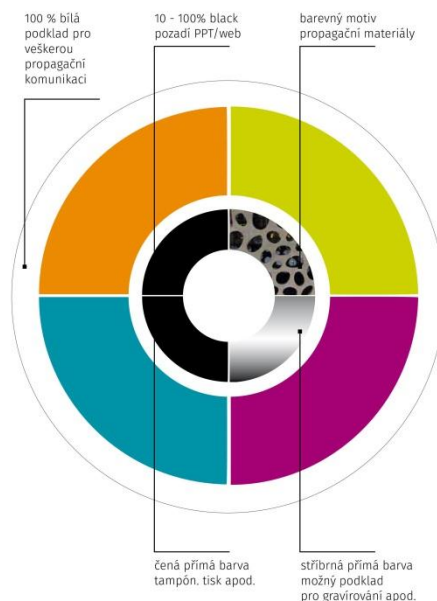
Opera má tmavě fialovou barvu, protože její barvou *Cherries Jubilee* - slavnostní třesňová barva těžící z vášně, odvahy, provokativnosti a hravosti.

CMYK - 33 100 0 8
Pantone 2415C
RAL 4006 Traffic purple

OPERA



Primární a sekundární barevnost



ZÁKLADNÍ BARVA
 Barevná specifikace logotypu je prostředkem jednotného grafického stylu společnosti DJKT

V tabulce jsou uvedeny ekvivalenty základní firemní barvy v barevných systémech CMYK, PANTONE a RAL. Dodržení firemní barvy je nezbytné a to bez ohledu na odlišnosti různých polygrafických technologií.



ZÁKLADNÍ A DOPLŇKOVÉ BARVY

	CMYK	PANTONE	RAL
OPERA	33 100 0 8	2415 C	RAL 4006
ČINOHRA	100 0 31 7	320 C	RAL 5018
MUZIKÁL	0 53 100 2	717 C	RAL 2008
BALET	29 0 100 0	382 C	RAL 6018
černá	0 0 0 100	Proc. BLACK C	RAL 7021
šedá	0 0 0 44	423 C	RAL 7030
zlatá	0 28 100 6	871	RAL 1036
stříbrná	0 4 9 24	877	RAL 9023
zlatá korporatní	0 26 100 26	877	RAL 9023



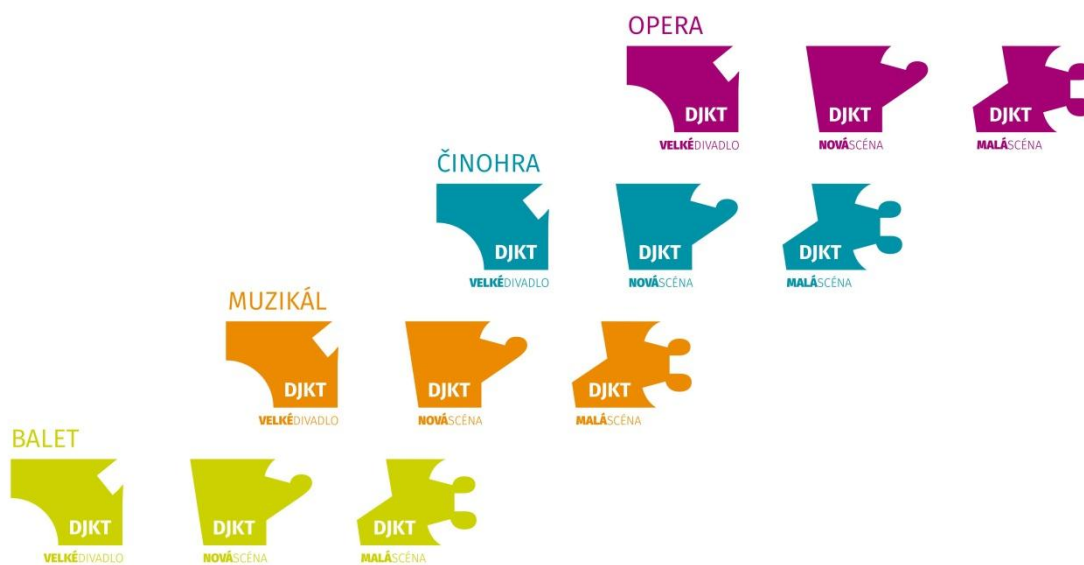
LOGOMANUÁL /
SYMBOLIKA ZNAČENÍ SCÉN



21



LOGOMANUÁL /
Mapa užití barevnosti souborů a značení scén

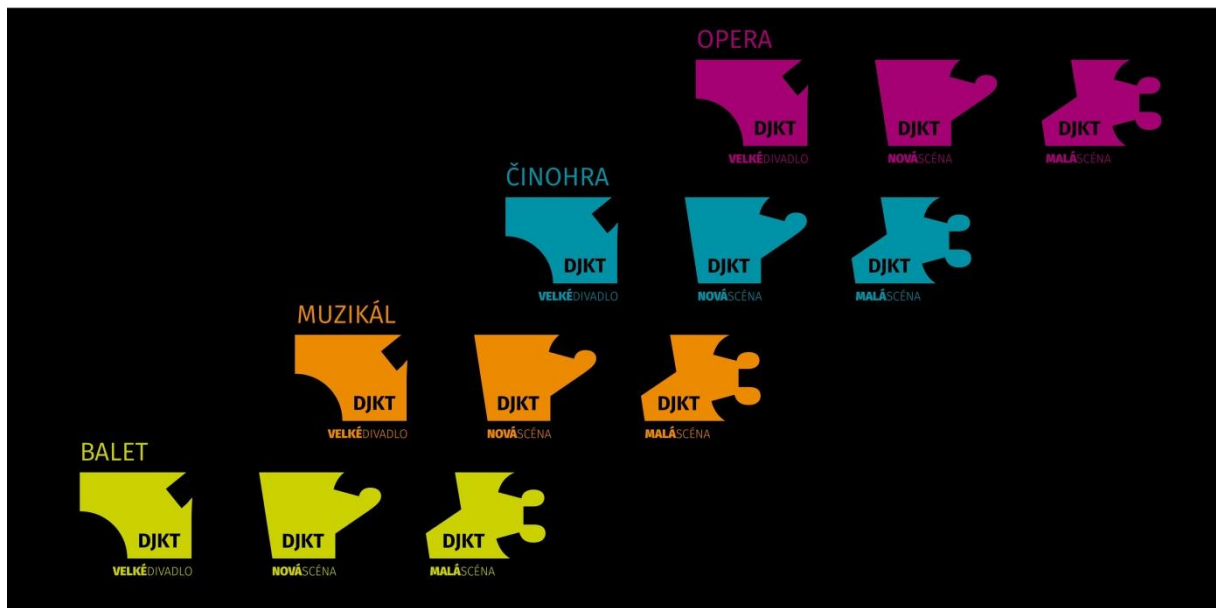


22



LOGOMANUÁL /

Mapa užití barevnosti souborů a značení scén



23

LOGOMANUÁL
Merkantilní tiskoviny
Typografie

   **DJKT.**
DIVADLO J. K. TYLA



LOGOMANUÁL /

Základní písmo společnosti

FIRA SANS / LIGHT

ABCČDĎEFGHIJKLMNOPQRŘSTŤUÚÚVWXYZŽ
aābcčĎd'efghiiijklmnňopqrsttuúúúvwxyzž
0123456789 ;%\$?!:,-.\$£

FIRA SANS / LIGHT ITALIC

ABCČDĎEFGHIJKLMNOPQRŘSTŤUÚÚVWXYZŽ
aābcčĎd'efghiiijklmnňopqrsttuúúúvwxyzž
0123456789 ;%\$?!:,-.\$£

FIRA SANS / BOOK / BOOK ITALIC

ABCČDĎEFGHIJKLMNOPQRŘSTŤUÚÚVWXYZŽ
aābcčĎd'efghiiijklmnňopqrsttuúúúvwxyzž
0123456789 ;%\$?!:,-.\$£

FIRA SANS / MEDIUM

ABCČDĎEFGHIJKLMNOPQRŘSTŤUÚÚVWXYZŽ
aābcčĎd'efghiiijklmnňopqrsttuúúúvwxyzž
0123456789 ;%\$?!:,-.\$£

TYPOGRAFIE

Volba tiskového písma pro určitý typ tiskoviny je základním úkolem typografické koncepce, kterou ovlivňuje několik hledisek – technické, účelové a estetické. Pro účely společnosti DJKT bylo vybráno písmo FIRA SANS, které vyjadřuje techniku s elegancí a hodí se k zaměření společnosti.

Písmo FIRA SANS je svým pojetím a zpracováním velice moderní. Přesná linie jeho kresby je vhodná pro profesionální prezentaci společnosti DJKT

Rodina písma FIRA SANS sdružuje souhrn písem stejného druhu a zahrnuje kompletní nabídku řezu, kterou je možné využít pro danou tvorbu tiskovin.

Písmo bude používáno v kompletní tiskové i elektronické komunikaci DJKT.

Při tvorbě programů a plakátů se bude výhradně používat typografie NOVECENTO SANS WIDE LIGHT, NORMAL A BOLD. Poměry kodifikuje kapitola tiskový program.



LOGOMANUÁL /

Základní písmo společnosti

FIRA SANS / MEDIUM ITALIC

ABCČDĎEFGHIJKLMNOPQRŘSTŤUÚÚVWXYZŽ
aābcčĎd'efghiiijklmnňopqrsttuúúúvwxyzž
0123456789 ;%\$?!:,-.\$£

FIRA SANS / BOLD

ABCČDĎEFGHIJKLMNOPQRŘSTŤUÚÚVWXYZŽ
aābcčĎd'efghiiijklmnňopqrsttuúúúvwxyzž
0123456789 ;%\$?!:,-.\$£

FIRA SANS / BOLD ITALIC

ABCČDĎEFGHIJKLMNOPQRŘSTŤUÚÚVWXYZŽ
aābcčĎd'efghiiijklmnňopqrsttuúúúvwxyzž
0123456789 ;%\$?!:,-.\$£

FIRA SANS / ULTRA / ULTRA ITALIC

ABCČDĎEFGHIJKLMNOPQRŘSTŤUÚÚVWXYZŽ
aābcčĎd'efghiiijklmnňopqrsttuúúúvwxyzž
0123456789 ;%\$?!:,-.\$£

TYPOGRAFIE

Písmo pro nadpisy inscenací

NOVECENTO SANS WIDE / LIGHT

ABCČDĎEFGHIJKLMNOPQRŘSTŤUÚÚVWXYZŽ
AÁBCČDĎEFGHIJKLMNOPQRŘSTŤUÚÚVWXYZŽ
0123456789 ;%\$?!:,-.\$£

NOVECENTO SANS WIDE /NORMAL

ABCČDĎEFGHIJKLMNOPQRŘSTŤUÚÚVWXYZŽ
AÁBCČDĎEFGHIJKLMNOPQRŘSTŤUÚÚVWXYZŽ
0123456789 ;%\$?!:,-.\$£

NOVECENTO SANS WIDE /BOLD

ABCČDĎEFGHIJKLMNOPQRŘSTŤUÚÚVWXYZŽ
AÁBCČDĎEFGHIJKLMNOPQRŘSTŤUÚÚVWXYZŽ
0123456789 ;%\$?!:,-.\$£



LOGOMANUÁL /

Hlavičkový papír / záhlaví



HLAVIČKOVÝ PAPÍR

Hlavičkový papír společnosti DJKT se používá při korespondenčním styku. Má dominantní postavení mezi všemi hospodářsko-administrativními tiskovinami. Práce s tiskovinami vychází z jednotného vizuálního stylu, který je kódován v grafickém manuálu.

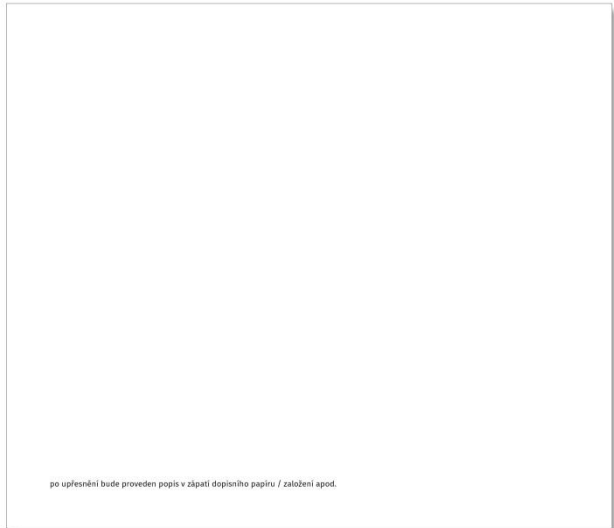
Dopisní papír je předtiskem technologie offsetový tisk na papír offset 100 g/m². Rozměrové kodifikace určuje nákras hlavičkového papíru.

Pro interní komunikaci je vytvořena šablona v programu WORD, která je součástí příloženého CD.



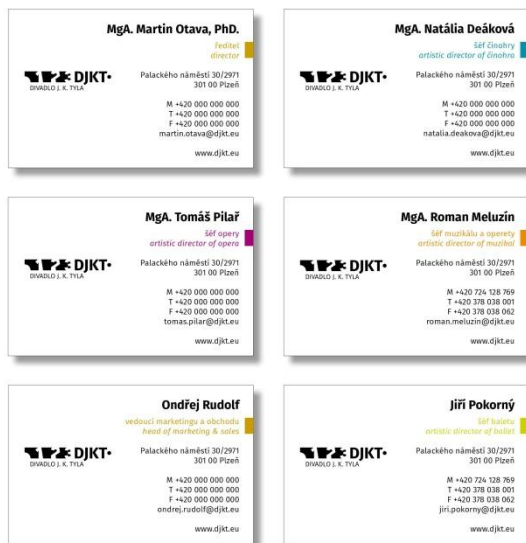
LOGOMANUÁL /

Hlavičkový papír / zápatí



HLAVIČKOVÝ PAPÍR

Vizitky



Vizitky společnosti DJKT jsou pro všechny zaměstnance stejné. Jsou vytvářeny na vysoce bílém satinovaném papíru o gramáži min. 400 g/m². Pro levnější variantu je možné tisknout digitálně na papíře Conqueror 350 g/m².

Doporučený papír:
Bristolkarton
excellent 350 g/m²,
výrobce: Europapier.

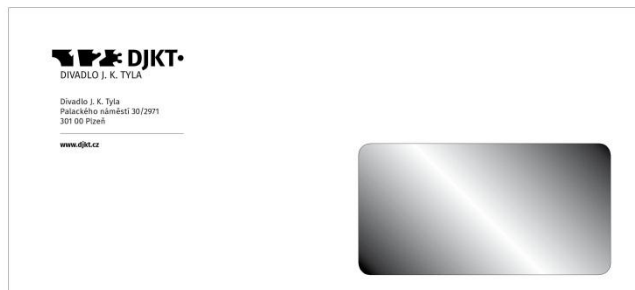
Pro realizaci se preferuje technologie ofset. Je však možné ji nahradit digitálním tiskem. Velikost vizitky je 85 x 55 mm.

Typografická indikace:

jméno příjmení - 12b
funkce - 8b

společnost - 8b
adresa - 8b
www - 8b

Obálky DL / C5 / C4



Obálky DL, C6, C5 a C4 společnosti DJKT jsou navrženy ve stejném vizuálu jako havičový papír a vizitka.

Záhlaví včetně loga může být umístěno pouze v levé horní části obálky. Z levé strany tištěno na spad.

Obálky jsou bílé s okénkem i bez okénka, vytvářeny základními barvami viz manuál.

Pro všechny druhy obálek platí stejné poměry velikosti dle rozkresu. Rozměrové kodifikace určuje náčrt.

Typografická indikace:

společnost - FIRA SANS 7 bodů
adresa - FIRA SANS 7 bodů
www - FIRA SANS / Bold 7 bodů



LOGOMANUÁL /

Compliment card

COMPLIMENTCARD

Compliment card je karta, která je určena pro interní a v některých případech i externí komunikaci. Design je opět navržen v souladu s jednotným vizuálním stylem merkantálních tiskovin společnosti.

Doporučujeme ofsetový tisk na vysoce bílém satinovaném papíru o gramáži min. 300 g/m² základními barvami.

FORMÁT DL - 210 X 100 / Vizuál 1:1



31

LOGOMANUÁL
Tiskový program



Umístění a poměr znaku v tisku



33

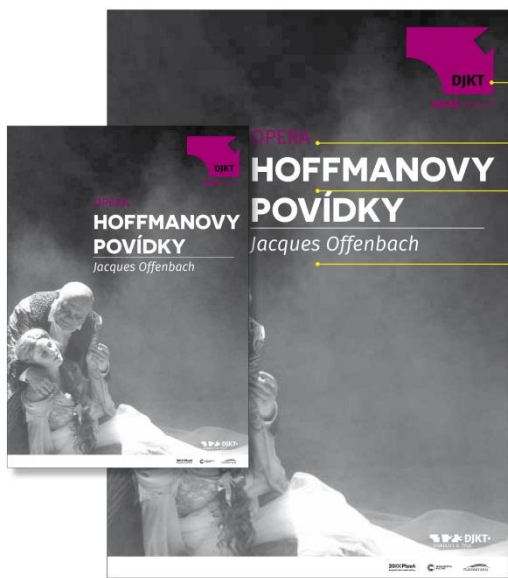
Příklady vizuálů a barevná kodifikace souborů



34



Pravidla poměru typografie a znaku ve formátech tisku



Identifikace scény umístěná vždy v pravém horním rohu se bude rovnoměrně zmenšovat či zvětšovat se změnou formátu. Platí tak i pro textovou část vizuálu, názvy her a jména autorů, stejně tak i povinných prvků a logotypů

Pro formát A4 platí následná rozměrová kodifikace:

Znak včetně názvu scény: výška - 42mm

NÁZEV SOUBORU - FIRA SANS BOOK - 30b

NÁZEV HRÝ - NOVECENTO SANS WIDE BOLD - 50b

AUTOR - FIRA SANS BOOK ITALIC - 30b

LOGOMANUÁL
Prostorové aplikace
Elektronická komunikace



Příklad označení budovy



Jednotný styl bude aplikován při označení všech budov DJKT. K přesnému označení bude použito jednotlivých grafických prvků, které kodifikuje manuál užití značky.

Pro označení budov bude zvolen materiál s ohledem na architekturu budovy a patřičně schválen vedním společeností.

Dále musí být dodržena kvalita provedení a volba materiálu s ohledem na povětrnostní vlivy.



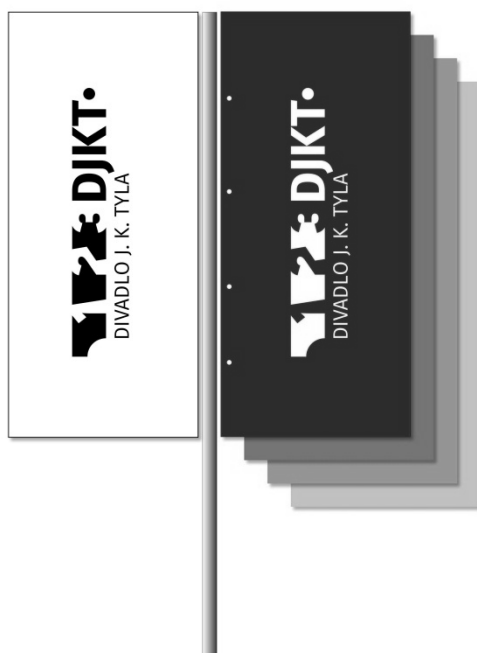
37

Příklad označení kanceláře



38

Prapor, vlajka / příklad užití značky



Jednotný vizuální styl společnosti se objevuje také na propagačních a dárkových předmětech společnosti DJKT.
Preferuje se barevnost a hlavní logotyp.

Vlajka je navržena v korporátních barvách, doplněna o hlavní logotyp společnosti, umístěn vždy na výšku praporu.

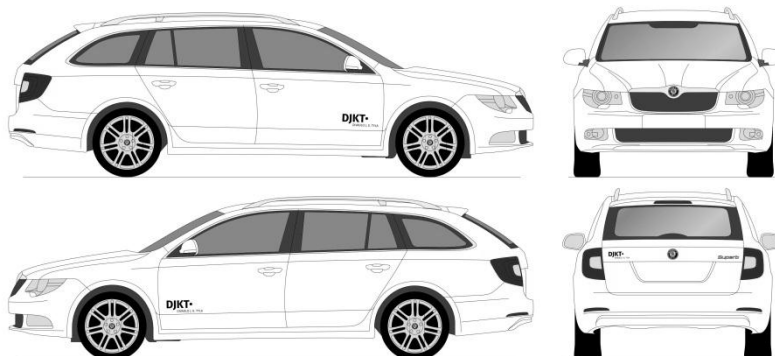
Při instalaci praporů v řadě bude pořadí určovat následná kodifikace:

1. bílá
2. červená
3. zelená
4. žlutá

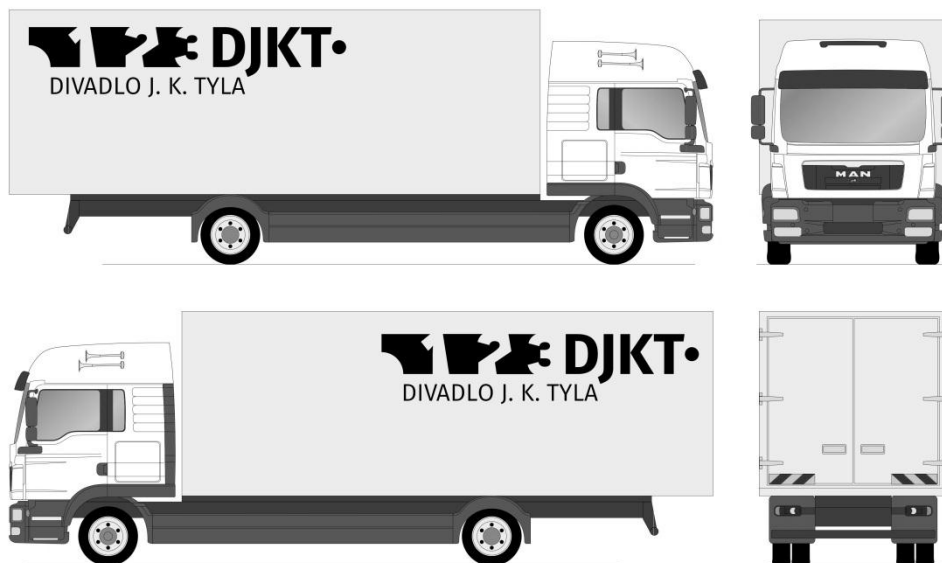


39

AUTOPARK / OSOBNÍ VŮZ



40



41

Příklad vizuálu PPT prezentace s použitím logotypu DJKT s korporátní typografií. Barevnost je povolena pro kombinaci černé a doplňkové korporátní zlaté.
Nadpisy FIRA SANS / Light Italic
text FIRA SANS / Book

DJKT•

Generální partner

*Nabídka plnění generálního partnerství
Divadla J. K. Tyla pro rok 2015*

Divadelní zážitky

- 4 volné vstupenky pro partnera na všechny premiéry v roce včetně následného rastu a setkání s umělci
- Jedno zadané večerní představení v Novém Ji Velkém divadle dle výběru partnera
- Prohlídka Nového i Velkého divadla a zákulisí s průvodcem
- 30% sleva na vybraná představení pro partnera a jeho zaměstnance
- Možnost účasti na vybraných generálních zkouškách



Trvalá prezentace značky

- Instalace loga na prominentním místě Nového divadla a foyer Velkého divadla
- **Partner's Corner** - trvalý prostor pro prezentaci firmy a produktů partnera v mezipatře foyer Nového divadla (promo materiály, tiskové a LCD panely apod.) - příprava lounge sezení pro partnery (10 míst)



42

Příloha 22 - Vzor výběrového řízení

(Zdroj: Unie grafického designu, z. s.)

Organizace / firma xy vyhlašuje výběrové řízení na vytvoření jednotného vizuálního stylu

Vyhlašovatel:

[Označení vyhašovatele]

Pověřená osoba:

[Jméno pověřené osoby]

I. Definice pojmů

„Zákon“	zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, v platném znění
„Vyhlašovatel“	[Označení vyhašovatele]
„Účastník soutěže“	jakákoliv fyzická či právnická osoba, která podá svůj soutěžní návrh
„Soutěžní návrh“	dokument specifikovaný v bodě IV. soutěžních podmínek
„Logotyp“	označení vyhašovatele ve speciálním grafickém provedení, jehož navržení je předmětem této soutěže
„Jednotný vizuální styl“	soubor firemních materiálů a tiskovin vyhašovatele, jejichž navržení je předmětem této soutěže
„Smlouva o dílo“, „licenční smlouva“	smlouva, která tvoří přílohu soutěžních podmínek

II. Předmět výběrového řízení

Předmětem výběrového řízení je návrh jednotného vizuálního stylu, jehož základem bude značka a logotyp pro firmu XY. Značka by měla sestávat z grafického symbolu, logotyp ze slovního označení „xy“, variantně „xy produkty“. Značka i logotyp budou používány i samostatně a také ve spojení.

Výběrové řízení je vyhlášeno jako vyzvané neanonymní dvoukolové. Je určeno vybraným grafickým studiím, reklamním agenturám a designérům, jejichž práci považuje vyhlašovatel za kvalitní (dále jen „soutěžící“). Je osloveno celkem 10 subjektů, z nichž budou do výběrového řízení zařazeni ti, kteří řádně vyplní přihlášku a dodrží všechny podmínky soutěže. Ze soutěže jsou vyloučeni zaměstnanci vyhlašovatele, členové hodnotící komise a osoby jim blízké.

III. Podmínky výběrového řízení

Soutěžící předloží vyhlašovateli soutěžní návrh splňující požadavky zadání a řádně vyplněnou a podepsanou písemnou přihlášku **nejpozději 31. 1. 2010 do 12.00 hodin**. Tento termín se považuje za uzávěrku prvního kola soutěže. Přihláška spolu se soutěžním návrhem musí být do uvedené doby doručena na adresu vyhlašovatele: XY, Dlouhá ulice 123, Horní Lhota 789 00, kancelář ředitele. Soutěžní návrhy je možno doručit prostřednictvím držitele poštovní licence nebo osobně na recepci v budově firmy XY.

Za čas podání soutěžního návrhu odpovídá soutěžící. Vyhlašovatel neodpovídá za zdržení zaviněné poštou, kurýrní službou či jiným přepravcem nabídky. Za čas podání soutěžního návrhu se přitom považuje její fyzické převzetí oprávněnou osobou.

Soutěžící doručí svou přihlášku spolu se soutěžním návrhem v řádně uzavřené obálce nebo obalu označené „**Výběrové řízení, logotyp – neotvírat**“.

Soutěžní návrh bude zpracován v českém jazyce a podán v jednom vyhotovení. Přihlášky a soutěžní návrhy, které budou vyhlašovateli doručeny v rozporu s těmito požadavky, vyhlašovatel do soutěže nezařadí.

Soutěžící svým podpisem na přihlášce dávají najevo souhlas s podmínkami soutěže a s bezúplatným vystavením soutěžních prací a jejich následným publikováním. Rovněž tím udělují vyhlašovateli svůj výslovný souhlas se zveřejněním svých údajů za podmínek vyplývajících z příslušných právních předpisů (zejména zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, v platném znění).

Vyhlašovatel se zavazuje k ochraně autorských práv a prohlašuje, že nezneužije žádný ze soutěžních návrhů, ani jeho části.

IV. Požadovaný rozsah a zpracování soutěžních návrhů pro první kolo

Zájemce o účast v soutěži předloží vyhlášovateli nejméně **1 soutěžní návrh, maximálně 5 soutěžních návrhů**. Každý soutěžní návrh musí být předložen ve formátu A2, adjustovaný na tuhé lehké podložce (nejlépe kapa) v základním barevném i černobílém provedení (negativ – pozitiv) níže specifikovaných variant značky a logotypu, v rozměru 15 × 15 cm a ve zmenšení na minimální rozměr 1,5 × 1,5 cm:

- 1) značka firmy
- 2a) logotyp ze slovního označení **xy**
- 2b) logotyp ze slovního označení **xy produkty**
- 3) značka a logotyp ze slovního označení **xy**

Z důvodu propagace soutěže jsou vítány počítačové vizualizace dodané na CD-ROM.

V. Hodnotící komise

Soutěžní návrhy posoudí a vyhodnotí hodnotící komise jmenovaná vyhlášovatelem ve složení:

- **Josef Novák**, předseda představenstva
- **Prof. akad. mal. Josef Novák**, předseda grafické unie
- **Doc. akad. mal. Josef Novák, Ph.D.**, profesor Vysoké školy ABC
- **Mgr. Josef Novák**, vedoucí Ateliéru grafického designu
- **Ing. Jana Nováková**, ředitelka marketingu

Sekretářem soutěže byla jmenována **Ing. Jana Nováková**.

Sekretář eviduje soutěžní návrhy, vypracuje jejich seznam, připraví je k hodnocení a kontroluje dodržení podmínek soutěže.

Hodnotící komise rozhoduje většinou hlasů přítomných členů.

VI. Kritéria hodnocení

Hodnotící komise bude návrhy posuzovat podle následujících kritérií:

- splnění požadavků dle zadání,
- originalita, celková výtvarná úroveň řešení,
- původnost soutěžní práce,
- jednoduchost a srozumitelnost,
- možnost zmenšení na velikost 1,5 × 1,5 cm,
- možnost využití pro polygrafické zpracování i na označení trojrozměrných a reliéfních předmětů.

VII. Vyhodnocení prvního kola

Hodnocení prvního kola soutěžních návrhů se uskuteční v týdnu **od 1. 2. 2010 do 7. 2. 2010**. Ze soutěžních návrhů splňujících stanovené požadavky na obsah a formu vybere hodnotící komise na základě hodnoticích kritérií tři nejzdařilejší návrhy, které postoupí do druhého kola soutěže.

Výsledky prvního kola soutěže oznámí vyhlášovatel všem soutěžícím písemně nejpozději do 10 dnů od jeho vyhodnocení.

VIII. Vyhodnocení druhého kola

Druhého kola soutěže se může zúčastnit pouze soutěžící, jehož soutěžní návrh byl vybrán hodnotící komisí v prvním kole soutěže.

Po vyhodnocení prvního kola může vyhlášovatel podle potřeby stanovit soutěžícím ještě další písemné požadavky na rozpracování soutěžního návrhu s tím, že jejich splnění bude rovněž podmínkou účasti ve druhém kole soutěže. Případné další požadavky na rozpracování soutěžního návrhu sdělí vyhlášovatel soutěžícím, jejichž soutěžní návrh postoupil do druhého kola soutěže, na schůzce, jež se uskuteční **nejpozději do 15 dnů od vyhodnocení prvního kola soutěže**. Pokud se soutěžící této schůzky nezúčastní, sdělí mu je vyhlášovatel neprodleně písemně. Přesný termín schůzky oznámí vyhlášovatel soutěžícím bezprostředně po vyhodnocení prvního kola soutěže.

Soutěžící v rámci druhého kola předloží vyhlášovateli soutěžní návrh podle dalších požadavků stanovených vyhlášovatelem nejpozději v termínu stanoveném vyhlášovatelem. Soutěžní návrh bude doručen na adresu a označen v souladu s požadavky pro první kolo. Návrhy, které budou vyhlášovateli doručeny v rozporu s těmito požadavky, vyhlášovatel do soutěže nezařadí.

Hodnotící komise ve druhém kole soutěže vyhodnotí na základě hodnoticích kritérií nejlepší návrh.

IX. Vyhlášení výsledků

Vyhlášovatel na základě vyhodnocení komise vyhlásí vítěze soutěže. Vyhlášovatel si vyhrazuje právo nevyhlásit žádnou z prací jako vítěznou. Rozhodnutí vyhlášovatele je konečné a nelze se proti němu odvolat, ani je podrobit soudnímu přezkumu.

Všem soutěžícím budou bezprostředně po vyhlášení vítěze soutěže vedením **firmy XY** oznámeny výsledky soutěže spolu s termínem, od kterého lze uplatnit žádosti na vrácení předložených soutěžních návrhů. Vyhlášovatel zveřejní výsledky soutěže také na svých internetových stránkách.

X. Náklady soutěžících na účast, skicovné a ceny

Účastníkům, kteří splní podmínky účasti ve výběrovém řízení, vyplatí vyhlášovatel po skončení soutěže **skicovné ve výši xx xxx Kč**.

Každému soutěžícímu, který postoupí do 2. kola a splní podmínky druhého kola soutěže, uhradí vyhlášovatel **zvýšené skicovné ve výši xx xxx Kč** za každý soutěžní návrh, který byl vybrán do druhého kola soutěže a byl rozpracován podle stanovených požadavků. V případě, že soutěžící nerozpracuje soutěžní návrh podle těchto požadavků, nárok na zvýšené skicovné mu nevznikne. V případě vítěze soutěže je skicovné zahrnuto v ceně za vítězství v soutěži.

Vítěz soutěže obdrží odměnu ve výši xx xxx Kč. Vítězi soutěže vznikne dnem doručení výsledků soutěže povinnost uzavřít s vyhlášovatelem bez zbytečného odkladu **licenční smlouvu dle zákona č. 121/2000 Sb.**, o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů. Touto smlouvou vítěz soutěže postoupí vyhlášovateli výhradní a neomezenou licenci ke všem způsobům užití značky a logotypu. Zároveň s ním vyhlášovatel uzavře v souladu se zákonem č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, smlouvu o dílo na vytvoření kompletního Manuálu jednotného vizuálního stylu **firmy XY za smluvní odměnu ve výši xx xxx Kč** bez DPH. Termín pro předání díla a jeho přesná specifikace budou stanoveny ve smlouvě po vzájemné dohodě.

XI. Navrácení soutěžních návrhů

Po termínu oznámeném spolu s výsledky soutěže může soutěžící písemně požádat vyhlášovatele o vrácení všech jím předložených soutěžních návrhů. Vyhlášovatel se zavazuje vrátit soutěžícímu všechny jím předložené soutěžní návrhy **nejpozději do 14 dnů** ode dne, kdy mu byla doručena písemná žádost soutěžícího. Nepožádá-li však soutěžící o vrácení soutěžního návrhu **do 31. 5. 2010**, není vyhlášovatel povinen mu po uplynutí této lhůty jeho soutěžní návrh vrátit.

XII. Zrušení výběrového řízení

Vyhlášovatel je oprávněn zrušit výběrové řízení, pokud se v jeho průběhu vyskytnou důvody hodné zvláštního zřetele, pro které nelze na vyhlášovateli požadovat, aby ve výběrovém řízení pokračoval.

XIII. Vzájemný styk mezi vyhlášovatelem a soutěžícími

Písemnosti vůči vyhlášovateli lze doručit osobně, prostřednictvím osoby, která provádí přepravu zásilek (kurýrní služba), nebo prostřednictvím držitele poštovní licence podle zvláštního právního předpisu.

Vyhlašovatel doporučuje soutěžícím se před podáním přihlášky podrobně seznámit s kompletními soutěžními podmínkami. Pokud soutěžící v soutěžních podmínkách narazí na případné nejasnosti, může si vyjasnit veškerá sporná místa v průběhu stanovené lhůty, a to formou písemného dotazu adresovaného kontaktní osobě vyhlášovatele. Tento dotaz musí být doručen nejpozději 12 dnů před uplynutím lhůty pro podání soutěžních návrhů. Vyhlašovatel tazateli odpoví na dotaz písemně a všechny položené dotazy zpřístupní spolu s odpověďmi na svých internetových stránkách. Na dotazy učiněné po stanovené lhůtě vyhlášovateli není povinen odpovědět.

Vyhlašovatel

XY, s. r. o.

IČ / DIČ: 11122233 / CZ 11122233

Adresa sídla: Dlouhá ulice 123, Horní Lhota 789 00

Osoba oprávněná jednat za vyhlášovatele

Josef Novák, předseda představenstva

Kontaktní osoba

Ing. Jana Nováková, sekretář soutěže

telefon: 123 456 789

fax: 123 456 789

e-mail: jana.novakova@xy.cz

Horní Lhota 20. 9. 2009

Josef Novák, předseda představenstva

XIV. Přílohy

Dosavadní propagační materiály – PDF

Výroční zpráva – PDF

Sortiment výrobků – PDF

Největší konkurenti a jejich vizuální komunikace – Microsoft Word

Ukázky stylu, které považujeme za zdařilé – PDF

Zajímavé odkazy – Microsoft Word

Příloha 23 - Vzor veřejné soutěže

(Zdroj: Unie grafického designu, z. s.)

Organizace / firma xy vyhláší veřejnou neanonymní soutěž na vytvoření jednotného vizuálního stylu

Vyhlašovatel:

[Označení vyhašovatele]

Pověřená osoba:

[Jméno pověřené osoby]

I. Definice pojmů

„Zákon“	zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, v platném znění
„Vyhlašovatel“	[Označení vyhašovatele]
„Účastník soutěže“	jakákoliv fyzická či právnická osoba, která podá svůj soutěžní návrh
„Soutěžní návrh“	dokument specifikovaný v bodě IV. soutěžních podmínek
„Logotyp“	označení vyhašovatele ve speciálním grafickém provedení, jehož navržení je předmětem této soutěže
„Jednotný vizuální styl“	soubor firemních materiálů a tiskovin vyhašovatele, jejichž navržení je předmětem této soutěže
„Smlouva o dílo“, „licenční smlouva“	smlouva, která tvoří přílohu soutěžních podmínek

II. Předmět soutěže

Předmětem soutěže je návrh jednotného vizuálního stylu, jehož základem bude značka a logotyp pro firmu XY. Značka by měla sestávat z grafického symbolu, logotyp ze slovního označení „xy“, variantně „xy produkty“. Značka i logotyp budou používány i samostatně a také ve spojení.

Soutěž je vyhlášena jako veřejná neanonymní dvoukolová. Je určena všem fyzickým i právnickým osobám se zastoupením fyzických osob (dále jen „soutěžící“), které řádně vyplní přihlášku a dodrží všechny podmínky soutěže. Ze soutěže jsou vyloučeni zaměstnanci vyhašovatele, členové hodnotící komise a osoby jim blízké.

III. Podmínky soutěže

Soutěžící předloží vyhlašovatelí soutěžní návrh splňující požadavky zadání a řádně vyplněnou a podepsanou písemnou přihlášku **nejpozději 31. 1. 2010 do 12.00 hodin**. Tento termín se považuje za uzávěrku prvního kola soutěže. Přihláška spolu se soutěžním návrhem musí být do uvedené doby doručena na adresu vyhlašovatele: **XY, Dlouhá ulice 123, Horní Lhota 789 00, kancelář ředitele**. Soutěžní návrhy je možno doručit prostřednictvím držitele poštovní licence nebo osobně na recepci v budově **firmy XY**.

Za čas podání soutěžního návrhu odpovídá soutěžící. Vyhlašovatel neodpovídá za zdržení zaviněné poštou, kurýrní službou či jiným přepravcem nabídky. Za čas podání soutěžního návrhu se přitom považuje její fyzické převzetí oprávněnou osobou.

Soutěžící doručí svou přihlášku spolu se soutěžním návrhem v řádně uzavřené obálce nebo obalu označené „**Veřejná soutěž, logotyp – neotvírat**“.

Soutěžní návrh bude zpracován v českém jazyce a podán v jednom vyhotovení. Přihlášky a soutěžní návrhy, které budou vyhlašovatelí doručeny v rozporu s těmito požadavky, vyhlašovatel do soutěže nezařadí.

Soutěžící svým podpisem na přihlášce dávají najevo souhlas s podmínkami soutěže a s bezúplatným vystavením soutěžních prací a jejich následným publikováním. Rovněž tím udělují vyhlašovatelí svůj výslovný souhlas se zveřejněním svých údajů za podmínek vyplývajících z příslušných právních předpisů (zejména zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, v platném znění).

Vyhlašovatel se zavazuje k ochraně autorských práv a prohlašuje, že nezneužije žádný ze soutěžních návrhů, ani jeho části.

IV. Požadovaný rozsah a zpracování soutěžních návrhů pro první kolo

Zájemce o účast v soutěži předloží vyhlašovatelí nejméně **1 soutěžní návrh, maximálně 5 soutěžních návrhů**. Každý soutěžní návrh musí být předložen ve formátu A2, adjustovaný na tuhé lehké podložce (nejlépe kapa) v základním barevném i černobílém provedení (negativ – pozitiv) níže specifikovaných variant značky a logotypu, v rozměru 15 × 15 cm a ve zmenšení na minimální rozměr 1,5 × 1,5 cm:

1) značka firmy

2a) logotyp ze slovního označení **xy**

2b) logotyp ze slovního označení **xy produkty**

3) značka a logotyp ze slovního označení **xy**

Z důvodu propagace soutěže jsou vítány počítačové vizualizace dodané na CD-ROM.

V. Hodnoticí komise

Soutěžní návrhy posoudí a vyhodnotí hodnoticí komise jmenovaná vyhlášovatelem ve složení:

- **Josef Novák**, předseda představenstva
- **Prof. akad. mal. Josef Novák**, předseda grafické unie
- **Doc. akad. mal. Josef Novák, Ph.D.**, profesor Vysoké školy ABC
- **Mgr. Josef Novák**, vedoucí Ateliéru grafického designu
- **Ing. Jana Nováková**, ředitelka marketingu

Sekretářem soutěže byla jmenována **Ing. Jana Nováková**.

Sekretář eviduje soutěžní návrhy, vypracuje jejich seznam, připraví je k hodnocení a kontroluje dodržení podmínek soutěže.

Hodnoticí komise rozhoduje většinou hlasů přítomných členů.

VI. Kritéria hodnocení

Hodnoticí komise bude návrhy posuzovat podle následujících kritérií:

- splnění požadavků dle zadání,
- originalita, celková výtvarná úroveň řešení,
- původnost soutěžní práce,
- jednoduchost a srozumitelnost,
- možnost zmenšení na velikost $1,5 \times 1,5$ cm,
- možnost využití pro polygrafické zpracování i na označení trojrozměrných a reliéfních předmětů.

VII. Vyhodnocení prvního kola soutěže

Hodnocení prvního kola soutěžních návrhů se uskuteční v týdnu **od 1. 2. 2010 do 7. 2. 2010**. Ze soutěžních návrhů splňujících stanovené požadavky na obsah a formu vybere hodnoticí komise na základě hodnoticích kritérií nejvýše pět nejzdařilejších návrhů, které postoupí do druhého kola soutěže.

Výsledky prvního kola soutěže oznámí vyhlášovatel všem soutěžícím písemně nejpozději do 10 dnů od jeho vyhodnocení.

VIII. Vyhodnocení druhého kola soutěže

Druhého kola soutěže se může zúčastnit pouze soutěžící, jehož soutěžní návrh byl vybrán hodnoticí komisí v prvním kole soutěže.

Po vyhodnocení prvního kola může vyhlášovatel podle potřeby stanovit soutěžícím ještě další písemné požadavky na rozpracování soutěžního návrhu s tím, že jejich splnění bude rovněž podmínkou účasti ve druhém kole soutěže. Případné další požadavky na rozpracování soutěžního návrhu sdělí vyhlášovatel soutěžícím, jejichž soutěžní návrh postoupil do druhého kola soutěže, na schůzce, jež se uskuteční **nejpozději do 15 dnů od vyhodnocení prvního kola soutěže**. Pokud se soutěžící této schůzky nezúčastní, sdělí mu je vyhlášovatel neprodleně písemně. Přesný termín schůzky oznámí vyhlášovatel soutěžícím bezprostředně po vyhodnocení prvního kola soutěže.

Soutěžící v rámci druhého kola předloží vyhlášovateli soutěžní návrh podle dalších požadavků stanovených vyhlášovatelem nejpozději v termínu stanoveném vyhlášovatelem. Soutěžní návrh bude doručen na adresu a označen v souladu s požadavky pro první kolo. Návrhy, které budou vyhlášovateli doručeny v rozporu s těmito požadavky, vyhlášovatel do soutěže nezařadí.

Hodnotící komise ve druhém kole soutěže vyhodnotí na základě hodnotících kritérií nejlepší návrh.

IX. Vyhlášení výsledků soutěže

Vyhlášovatel na základě vyhodnocení komise vyhlásí vítěze soutěže. Vyhlášovatel si vyhrazuje právo nevyhlásit žádnou z prací jako vítěznou. Rozhodnutí vyhlášovatele je konečné a nelze se proti němu odvolat, ani je podrobit soudnímu přezkumu.

Všem soutěžícím budou bezprostředně po vyhlášení vítěze soutěže vedením **firmy XY** oznámeny výsledky soutěže spolu s termínem, od kterého lze uplatnit žádosti na vrácení předložených soutěžních návrhů. Vyhlášovatel zveřejní výsledky soutěže také na svých internetových stránkách.

X. Náklady soutěžících na účast, skicovné a ceny

Náklady, které vznikly soutěžícímu v souvislosti s účastí v soutěži, nese tento soutěžící.

Každému soutěžícímu, který postoupí do 2. kola a splní podmínky druhého kola soutěže, uhradí vyhlášovatel **skicovné ve výši xx xxx Kč** za každý soutěžní návrh, který byl vybrán do druhého kola soutěže a byl rozpracován podle stanovených požadavků. V případě, že soutěžící nerozpracuje soutěžní návrh podle těchto požadavků, nárok na skicovné mu nevznikne. V případě vítěze soutěže je skicovné zahrnuto v ceně za vítězství v soutěži.

Vítěz soutěže **obdrží odměnu ve výši xx xxx Kč**. Vítězi soutěže vznikne dnem doručení výsledků soutěže povinnost uzavřít s vyhlášovatelem bez zbytečného odkladu **licenční smlouvu dle zákona č. 121/2000 Sb.**, o právu autorském, o právech souvisejících

s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů. Touto smlouvou vítěz soutěže postoupí vyhlášovateli výhradní a neomezenou licenci ke všem způsobům užití značky a logotypu. Zároveň s ním vyhlášovatel uzavře v souladu se zákonem č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, smlouvu o dílo na vytvoření kompletního Manuálu jednotného vizuálního stylu **firmy XY za smluvní odměnu ve výši xx xxx Kč** bez DPH. Termín pro předání díla a jeho přesná specifikace budou stanoveny ve smlouvě po vzájemné dohodě.

XI. Navrácení soutěžních návrhů

Po termínu oznámeném spolu s výsledky soutěže může soutěžící písemně požádat vyhlášovatele o vrácení všech jím předložených soutěžních návrhů. Vyhlášovatel se zavazuje vrátit soutěžícímu všechny jím předložené soutěžní návrhy **nejpozději do 14 dnů** ode dne, kdy mu byla doručena písemná žádost soutěžícího. Nepožádá-li však soutěžící o vrácení soutěžního návrhu **do 31. 5. 2010**, není vyhlášovatel povinen mu po uplynutí této lhůty jeho soutěžní návrh vrátit.

XII. Odvolání veřejné soutěže

Vyhlašovatel je oprávněn odvolat veřejnou soutěž, pokud se v jejím průběhu vyskytnou důvody hodné zvláštního zřetele, pro které nelze na vyhlášovateli požadovat, aby ve veřejné soutěži pokračoval.

XIII. Vzájemný styk mezi vyhlášovatelem a soutěžícími

Písemnosti vůči vyhlášovateli lze doručit osobně, prostřednictvím osoby, která provádí přepravu zásilek (kurýrní služba), nebo prostřednictvím držitele poštovní licence podle zvláštního právního předpisu.

Vyhlašovatel doporučuje soutěžícím se před podáním přihlášky podrobně seznámit s kompletními soutěžními podmínkami. Pokud soutěžící v soutěžních podmínkách narazí na případné nejasnosti, může si vyjasnit veškerá sporná místa v průběhu stanovené lhůty, a to formou písemného dotazu adresovaného kontaktní osobě vyhlášovatele. Tento dotaz musí být doručen nejpozději 12 dnů před uplynutím lhůty pro podání soutěžních návrhů. Vyhlášovatel tazateli odpoví na dotaz písemně a všechny položené dotazy zpřístupní spolu s odpověďmi na svých internetových stránkách. Na dotazy učiněné po stanovené lhůtě vyhlášovatel není povinen odpovědět.

Vyhlašovatel

XY, s. r. o.

IČ / DIČ: 11122233 / CZ 11122233

Adresa sídla: Dlouhá ulice 123, Horní Lhota 789 00

Osoba oprávněná jednat za vyhlášovatele

Josef Novák, předseda představenstva

Kontaktní osoba

Ing. Jana Nováková, sekretář soutěže

telefon: 123 456 789

fax: 123 456 789

e-mail: jana.novakova@xy.cz

Horní Lhota 20. 9. 2009

Josef Novák, předseda představenstva

XIV. Přílohy

Dosavadní propagační materiály – PDF

Výroční zpráva – PDF

Sortiment výrobků – PDF

Největší konkurenti a jejich vizuální komunikace – Microsoft Word

Ukázky stylu, které považujeme za zdařilé – PDF

Zajímavé odkazy – Microsoft Word